



HAL
open science

ENS Cachan
Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. ENS Cachan. 2009. hceres-02026523

HAL Id: hceres-02026523

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026523v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'ENS Cachan



novembre 2009



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'ENS Cachan



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

novembre 2009

Sommaire



Présentation de l'ENS Cachan	5
La politique de recherche	7
I – Stratégie et potentiel de recherche	7
1 ● Les orientations prioritaires	7
2 ● Organisation externe – contexte	7
3 ● Organisation interne	8
4 ● Ressources humaines et équipements	8
5 ● Production et rayonnement scientifiques	8
6 ● Ressources financières	9
II – Fonctionnement et mise en œuvre de la politique de recherche	9
III – Formation doctorale	9
IV – Valorisation	10
1 ● Stratégie et moyens mis en œuvre	10
2 ● Gestion des brevets	11
3 ● Incubation	11
Les formations	13
I – Pilotage de l'offre de formation	13
1 ● Contenu et axes stratégiques de l'offre de formation	13
2 ● Positionnement de l'offre de formation en articulation avec le cadre académique	14
3 ● Politique de formation continue et de formation tout au long de la vie	14
4 ● Élaboration de l'offre en partenariat avec les milieux économiques et la région	14
5 ● Observatoire et pilotage des formations	15
6 ● Visibilité et lisibilité de l'offre de formation	15
II – Dispositifs d'accompagnement des élèves/étudiants : de l'accueil à l'université à l'aide à l'insertion professionnelle	15
III – Environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire	16
IV – La démarche qualité pédagogique	16
La vie étudiante	17
I – L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement	17
II – La qualité de vie au sein de l'ENS Cachan	17
1 ● Une vie associative effervescente	17
2 ● Relations avec le CROUS	17
3 ● Politique sanitaire	17
4 ● Aménagements pour les étudiants et le personnel handicapés	18

L'ENS et ses partenaires	19
I – Relations interétablissements	19
II – Relations avec les EPST et les EPIC	20
III – Relations avec les collectivités	20
IV – Relations avec les milieux socio-économiques	20
Les relations internationales	23
I – Coopérations en matière de recherche	23
II – Coopérations en matière de formation	24
III – Mobilité étudiante	24
IV – Mobilité des chercheurs et enseignants-chercheurs	25
La communication	27
I – La communication interne	27
II – La communication externe	27
La gouvernance et la gestion de l'établissement	29
I – Organisation et pilotage	29
II – Pilotage et développement du système d'information	30
III – Gestion des ressources humaines	30
IV – Politique budgétaire et financière	31
V – Politique immobilière	32
VI – Capacités d'auto-évaluation	32
VII – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie	33
Conclusion et recommandations	35
I – Points forts	35
II – Points faibles	35
III – Recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du directeur	41
Organisation de l'évaluation	47

Présentation de l'ENS Cachan



L'École normale supérieure de Cachan est l'une des quatre ENS françaises avec l'ENS Ulm et les deux ENS lyonnaises.

Elle est l'héritière de l'École normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) qui avait pour mission de former des enseignants pour l'enseignement secondaire dans les domaines techniques. L'école est un Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, elle a été créée le 26 août 1987 et est soumise aux dispositions de l'article 716-1 du Code de l'éducation.

Le décret de création de l'ENS Cachan précise ses missions : "L'école prépare par une formation culturelle et scientifique de haut niveau à la recherche scientifique fondamentale ou appliquée, à l'enseignement universitaire et dans les classes préparatoires aux grandes écoles ainsi qu'à l'enseignement secondaire, et, plus généralement, au service des administrations de l'État et des collectivités territoriales, de leurs établissements publics ou des entreprises nationales. Elle exerce ses missions principalement dans les disciplines technologiques, scientifiques et de gestion".

C'est donc un changement important des missions de l'école qui a été opéré, puisque la formation des enseignants du secondaire n'est plus la mission première de l'école.

Elle est implantée sur deux sites, le site de Cachan et depuis 1994 le site de Ker Lann près de Rennes.

L'école accueille en 2008-2009 2 105 élèves/étudiants dont 1 347 ont le statut de normalien. Ces derniers sont recrutés sur concours en 1^{ère} année comme les autres ENS, mais également en 3^e année. Les autres étudiants sont recrutés sur dossier dans les diverses formations de l'ENS (masters, préparation à l'agrégation et doctorat).

L'ENS Cachan couvre un large champ disciplinaire, en particulier dans les disciplines technologiques, de gestion et des STAPS et prépare au concours d'agrégation dans 17 spécialités. Elle forme à elle seule près de 20 % des agrégés et dispose d'un quasi-monopole dans certaines disciplines.

Elle participe à la délivrance de masters dans 30 mentions différentes et est responsable de 4 en propre. Depuis 2007, l'école a mis en place un diplôme de l'établissement, ouvert aux élèves et étudiants qui atteste de la qualité de la formation reçue.

À l'issue de leur scolarité une proportion importante de normaliens prépare un doctorat : 70 % actuellement, 80 % étant l'objectif visé à l'horizon 2012.

Elle dispose d'une École doctorale en propre (école de site) qui accueille 240 doctorants.

Elle est structurée en 17 départements d'enseignement (12 sur le site de Cachan, 5 sur celui de Ker Lann), 12 laboratoires et 3 instituts de recherche (2 à Cachan, 1 à Ker Lann). Cette dispersion a déjà été soulignée par diverses missions d'expertise, elle est liée à la multiplicité des concours d'agrégation (un département par agrégation).

L'ENS Cachan est membre fondateur de deux PRES ; le PRES "UniverSud Paris" pour le site de Cachan et le PRES de "Université européenne de Bretagne" pour le site de Ker Lann. L'ENS va avoir à faire très rapidement des choix stratégiques importants, en particulier son éventuel déménagement sur le plateau de Saclay dans le cadre du projet Campus du PRES UniverSud, le devenir du site de Ker Lann et le passage aux compétences élargies.

La politique de recherche



La création de laboratoires de recherche a accompagné globalement la transformation de l'ENSET en École normale supérieure (1987). Sous l'impulsion d'une politique volontariste de la direction, les activités de recherches ont connu une croissance très significative. L'école dispose actuellement d'un potentiel et d'une reconnaissance scientifiques (4 équipes classées A+, 4 équipes classées A, 1 équipe classée B). Cette stratégie globale de développement se poursuit, elle est bien explicitée par la direction et participe à la redéfinition des objectifs et des finalités de l'école. Par ailleurs, et malgré une vingtaine d'années d'existence, les activités de recherche apparaissent comme une dimension nouvelle, et non totalement intégrée, au sein de certains départements de formation de l'établissement. En matière de formation doctorale, l'ENS privilégie, à Cachan, une école doctorale de site (classée A) avec les avantages et les limites inhérents à ce type d'ED. Sa stratégie est appelée à évoluer puisque les ED devraient être intégrées aux PRES.

I – Stratégie et potentiel de recherche

1 • Les orientations prioritaires

Le développement de la recherche est soutenu, de façon pérenne, par les deux lignes de force que sont la nécessité de l'interdisciplinarité et la notion de "sciences pratiques". Ces deux exigences découlent de la double spécificité de l'ENS Cachan dont l'enseignement porte sur un large éventail de disciplines. La diversité des laboratoires de recherche s'explique ainsi par leur adossement aux départements d'enseignement. Le caractère technologique de la formation a conduit à des actions de recherche basées sur des compétences scientifiques solides et devant répondre à des enjeux sociétaux et économiques. Par ailleurs, la recherche et le développement de synergies entre les différents laboratoires représentent une réponse très pertinente à la dimension relativement modeste des équipes et favorisent la cohésion de l'établissement. Cette politique scientifique se concrétise par la promotion et la construction de structures fédératives comme les IFR mais aussi par la création de nouvelles structures à vocation plus appliquée (USR CNRS). À cet égard, l'emboîtement IFR - UMR - USR présenté par l'institut d'Alembert, constitue une illustration de l'interdisciplinarité (biologie, physique, chimie) et de l'interdépendance entre recherches amont et aval. Les créations de l'institut Farman (mécanique, mathématiques, informatique et productique) et du collège Hubert Curien à Ker Lann procèdent de cette même démarche. Malgré le projet d'Institut des sciences sociales, les équipes de Sciences humaines et sociales semblent avoir plus de difficultés à s'inscrire dans la stratégie de l'établissement.

2 • Organisation externe – contexte

Grâce à la politique, menée depuis 20 ans, la recherche à l'ENS Cachan est bien identifiée et bénéficie d'une bonne visibilité. Par ailleurs ses laboratoires sont bien insérés dans divers types de réseaux régionaux et nationaux (RTRA, pôles de compétitivité,...) et l'établissement en tant que tel participe activement à la structuration régionale de l'enseignement supérieur comme membre fondateur des PRES UniversSud Paris et Université européenne de Bretagne et comme acteur du Campus Plateau de Saclay. L'intégration de l'ENS Cachan, et de son antenne bretonne, dans ces nouvelles entités est une priorité affichée de la direction pour le contrat quadriennal prochain ; elle suscite des réactions contrastées des laboratoires, des chercheurs et des enseignants-chercheurs, réactions oscillant entre nécessité scientifique et perte d'identité, logique thématique et logique d'établissement.

Les laboratoires sont associés à divers RTRA et participent à des pôles de compétitivité. Il est important de souligner la réelle plus-value apportée par l'existence des 2 IFR. Ils améliorent la visibilité de l'offre de compétences des laboratoires de l'ENS Cachan et surtout, ils offrent aux partenaires industriels la possibilité de recherches interdisciplinaires et de solutions intégrées. Le rayonnement international a permis la création de laboratoires internationaux, tel que l'institut Weizmann en Israël soutenu par le CNRS. Pour les Sciences humaines et sociales, l'intégration dans des réseaux semble encore très informelle et associée à des projets d'Institut en sciences sociales avec des établissements parisiens. À terme, l'intégration de l'ENS Cachan dans les PRES (UniversSud et UE de Bretagne) ne devra pas remettre en question les structures emboîtées du type équipes et IFR qui permettent à l'établissement de mener une politique actuellement très cohérente.

3 • Organisation interne

La stratégie scientifique de l'ENS Cachan peut se déployer efficacement car elle dispose d'un potentiel scientifique de qualité assumant la tutelle de 8 UMR et 1 EA et participant à 5 UMR multisites. Les laboratoires en tutelle directe couvrent les domaines des mathématiques, de la physique, de la chimie, de l'informatique et de la productique ainsi que des sciences de l'éducation. Ils sont par ailleurs associés au sein des 2 IFR, d'Alembert et Farman (ce dernier en cours de reconnaissance) et sont tous situés à Cachan, avec une antenne en Bretagne (SATIE). Les équipes de SHS de Cachan (ISP et IDHE) sont parties prenantes d'UMR avec les universités de Paris 1, Paris 8 et Paris 10 avec cependant un souci d'autonomie et d'identification thématique. Elles sont efficacement soutenues par la direction avec la création d'une bibliothèque commune et l'objectif affiché de constitution d'un Institut des sciences sociales.

Les équipes de recherche de Ker Lann sont intégrées dans des UMR (mathématiques, CNRS et informatique, INRIA) et une EA (sport santé) dépendant des universités Rennaises. Elles constituent le collège Hubert Curien, propre à l'antenne de Ker Lann. Ce collège joue un rôle de concertation et de coordination avec les laboratoires et les écoles doctorales des universités Rennes 1 et Rennes 2 ; il tente de catalyser des actions de recherche pluridisciplinaires entre les équipes de l'antenne.

L'activité des unités en accord avec la politique de l'établissement correspond à un bon équilibre entre les travaux situés à leur "cœur de métier" et ceux correspondant à des interfaces disciplinaires et entre résultats scientifiques fondamentaux et applications. Au sein de l'institut d'Alembert par exemple, les travaux conduits "en interface" sont estimés à 1/3 de l'activité de l'UMR de biologie et pharmacologie. De plus, les contrats industriels participent à hauteur d'au moins 30 % au budget global de la recherche de l'ENS Cachan, ce qui peut représenter un bon indicateur des travaux de recherche à caractère appliqué. Cette proportion devrait évoluer avec le démarrage de l'USR de biologie.

4 • Ressources humaines et équipements

Les équipes de l'ENS Cachan bénéficient d'un solide soutien de la part des organismes de recherche, CNRS et INRIA en particulier, les chercheurs (CH) représentant 25 % en moyenne des effectifs, avec toutefois des disparités assez fortes selon les laboratoires. Ceci se vérifie également au niveau des personnels techniques où ceux issus du CNRS représentent la moitié des ITA/IATOS des laboratoires (42 ITA CNRS sur 82 ITA/IATOS). Des enseignants-chercheurs (EC) en poste dans d'autres établissements représentent près de 40 % de l'effectif des enseignants chercheurs. Enfin, la politique de ressources humaines de l'ENS Cachan en direction de la recherche s'exerce par la création de postes enseignants-chercheurs et ITA, respectivement 20 et 9 pendant l'actuel contrat quadriennal, par le redéploiement de postes pour renforcer les IFR, par le rééquilibrage des effectifs par transformation de postes de professeur en maître de conférences et enfin par l'allègement des services d'enseignement des PRAG impliqués dans les unités de recherche et des maîtres de conférences récemment recrutés. La structure des unités est donc équilibrée avec des ratios tout à fait favorables : CH/EC (1 pour 3,1), ITA/CH+EC (1 pour 3,3) et doctorants/CH+EC (0,9 pour 1). Pour les recrutements, la définition des besoins des laboratoires est affinée dans un dialogue entre direction - directeurs de laboratoires et directeurs de départements. Si la proximité entre laboratoires et départements permet le plus souvent de définir un profil consensuel, des désaccords semblent réels dans certains domaines (biologie, sciences sociales).

Les laboratoires, en particulier dans les domaines à forte composante technologique (mécanique, physique), disposent d'équipements lourds de grande qualité. L'originalité de la politique d'établissement aura été de prendre appui sur ces équipements pour initier et développer des collaborations interdisciplinaires. Cette démarche est à la base de la réussite de l'institut d'Alembert où la mutualisation des plates-formes techniques et analytiques incite au rapprochement de la biologie et de la photonique en direction des nano-sciences mais également à des développements expérimentaux en physique. L'institut Farman progresse clairement dans cette même voie.

5 • Production et rayonnement scientifiques

Signe d'un bon suivi de ses unités, l'établissement fournit tout un panel d'indicateurs relatifs à leur production et leur rayonnement scientifique. Ils font apparaître l'excellence de la recherche en particulier dans les domaines de la physique, de la chimie, des sciences pour l'ingénieur. Les résultats semblent un peu en retrait pour les sciences de la vie. Ceci résulte peut-être de l'isolement géographique de l'unité concernée. La production comprend une proportion variable, selon les disciplines et les années, mais satisfaisante de copublications avec des partenaires européens, attestant de collaborations actives. Les données bibliométriques étant peu fiables en SHS, on soulignera les bonnes performances des chercheurs en SHS de l'ENS Cachan attestées par leur participation importante aux programmes européens, par le succès de leurs projets auprès de l'ANR et la nomination de 2 d'entre eux à l'Institut universitaire de France. Dans ce cadre, la cellule Europe joue un rôle déterminant pour inciter au montage de contrats européens.

6 • Ressources financières

La structure du financement, avec globalement, 25 % de subventions publiques, 25 % de contrats industriels, 25 % de contrats institutionnels nationaux et européens et 25 % de contrats divers dont 17 % pour les ANR, reflète bien la dualité, fondamentale et finalisée, de l'activité des laboratoires. Cette structure relativement stable évolue pourtant de façon significative entre 2004 et 2007 par une diminution des subventions et une augmentation équivalente des contrats ANR. Un tel déséquilibre pourrait s'avérer préoccupant pour les laboratoires ayant en charge de grands équipements dont l'exploitation et la maintenance nécessitent des financements récurrents importants. En termes d'investissement, l'ENS Cachan a bénéficié de financements importants (collectivités locales, CPER, ...) pour la construction du bâtiment de l'institut d'Alembert et la création de la bibliothèque recherche pour les SHS à Cachan et pour la construction de la plate-forme M2S (mouvement, sport, santé) à Ker Lann. Enfin, du fait du très large éventail scientifique, les frais d'abonnement aux publications électroniques sont très élevés, ce qui en réduit encore l'accès pour certaines disciplines ; ce problème pourrait trouver une solution dans le cadre des PRES.

II – Fonctionnement et mise en œuvre de la politique de recherche

Il n'existe pas de direction de la recherche, ce rôle incombe au directeur de l'ENS Cachan qui délègue "au coup par coup" au directeur adjoint. Le conseil scientifique, en configuration plénière, intervient essentiellement dans la validation et l'évaluation des politiques scientifiques. Il en découle un pilotage centralisé de la politique de recherche, pilotage apprécié par les différents acteurs qui reconnaissent l'impulsion déterminante de la direction dans des dossiers majeurs comme la création des IFR. Ce pilotage centralisé s'accompagne d'une concertation suivie par le biais de réunions bi-semestrielles entre direction et responsables de laboratoires et d'IFR ("réunions de directeurs de laboratoire"). Le cadre général étant fixé, les laboratoires et les IFR disposent d'une large autonomie pour la mise en œuvre et l'articulation entre ces 2 entités semble très efficace. Dans le domaine des SHS où la structuration en laboratoires est plus lâche et plus fluctuante, la politique d'établissement transparaît moins clairement et laisse place à des stratégies d'équipe ou parfois individuelles.

Cette politique est fermement soutenue par les EPST en allouant aux UMR un contingent important de chercheurs et de personnels techniques et des moyens financiers et en accompagnant le développement des IFR et la création de laboratoires internationaux. Elle est également validée par les investissements importants consentis dans le cadre des CPER (Bâtiment de l'IFR D'Alembert, etc.).

Le BQR est utilisé pour financer l'organisation de colloques sur le campus de l'ENS Cachan (pour 15 %) et des projets innovants (85 %), en particulier ceux des IFR. Ces projets sont présentés et soumis à débat scientifique en réunion des directeurs de laboratoire avec la direction. Cette dernière assure l'instruction et l'expertise des projets puis les soumet au CS pour décision. Une partie du préciput de l'ANR a été intégrée au BQR pour l'année 2009.

Le bilan global est extrêmement positif et l'ENS Cachan démontre sa capacité à mener une politique de recherche spécifique bien identifiée et dont l'efficacité est attestée par une reconnaissance nationale et internationale. À court terme, cette forte identité pourrait être remise en question par les projets d'intégration dans les schémas régionaux de développement (PRES UniversSud Paris, Plateau de Saclay). Cette stratégie d'intégration est particulièrement affirmée par la direction mais ne semble pas être explicitement partagée par certains membres de la communauté.

La gestion de la recherche à l'antenne de Ker Lann est plus délicate. En effet ses chercheurs et enseignants-chercheurs sont intégrés dans les UMR dont la tutelle est assurée par les universités Rennaises, ce qui limite l'autonomie de l'ENS. Cependant, en s'appuyant sur la qualité des travaux de ses chercheurs (rapprochement avec l'INRIA, construction de la plate-forme M2S) et grâce à sa participation à la création du PRES Université européenne de Bretagne, l'antenne s'inscrit comme un acteur déterminant dans le tissu universitaire local.

III – Formation doctorale

283 étudiants de l'ENS Cachan sont inscrits en thèse en juin 2009, dont 16 à Ker Lann parmi lesquels 6 sont inscrits à l'EDSP et en thèse au laboratoire SATIE, les 10 autres étant inscrits à l'ED "Matisse" sous tutelle de l'Université de Rennes 1.

L'ED "sciences pratiques" (EDSP) (classée A) accueille 273 étudiants. L'EDSP est une école "de site", très largement multidisciplinaire (9 DS différentes), un format devenu très rare en France. 15 % des doctorants sont en cotutelle et 35 % sont d'origine étrangère, le flux de sortie annuel varie entre 50 et 60. Plus de la moitié des doctorants travaillent dans le domaine des sciences pour l'ingénieur, 25 % en sciences fondamentales et 19 % en SHS.

L'ED "sciences pratiques" est considérée comme un outil important dans la politique de recherche de l'ENS Cachan et de fait, il existe une forte perméabilité entre la direction, le conseil scientifique et le conseil de l'ED. Elle intervient par exemple dans la promotion de la pluridisciplinarité en allouant des allocations de recherche pour des actions en interfaces disciplinaires au sein des IFR ou en proposant des formations largement transversales. L'EDSP joue également un rôle essentiel pour atteindre l'objectif fixé par l'école de 80 % d'élèves normaliens préparant un doctorat.

L'offre de formation porte surtout sur l'acquisition d'outils de communication et de préparation à l'insertion professionnelle ou méthodologique. Ces modules sont plébiscités par les doctorants. L'EDSP favorise également la rencontre entre les doctorants issus de cultures scientifiques très diverses. La formation dans chacun des champs disciplinaires est assurée par les laboratoires et les IFR.

En résumé, l'ED "sciences pratiques" présente un réel attrait pour les doctorants qui apprécient la "pluridisciplinarité bien vécue" ; elle sait également être réactive et proposer des modules de formation à la demande et à durée de vie limitée. Elle est en cohérence avec la politique de l'établissement. Dans ce cadre de proximité, on peut s'étonner d'un certain déficit de communication entre les doctorants et la direction de l'ED, les premiers ignorant par exemple assez largement la charte des thèses ou ne faisant pas remonter leurs griefs, pourtant vifs, sur certaines formations proposées par le CIES.

D'autre part, le champ de compétences de l'ED "sciences pratiques" mériterait d'être mieux précisé vis-à-vis en particulier des structures déjà existantes (laboratoires, services des études, ...) qui assuraient déjà la formation doctorale, ce qui éviterait des doublons par exemple dans les programmes d'insertion professionnelle ou le suivi des étudiants.

Enfin, dans le cadre de l'intégration de l'ENS Cachan au PRES, cette ED de site pluridisciplinaire devra certainement évoluer afin d'offrir des horizons nouveaux aux doctorants.

IV – Valorisation

La politique scientifique de l'ENS Cachan, couvrant un large spectre scientifique et technologique dans un cadre pluridisciplinaire se prête bien à des partenariats industriels.

1 • Stratégie et moyens mis en œuvre

Sur le site de Cachan, l'école s'est dotée d'un service de valorisation dont les missions sont multiples. Il a en particulier en charge la négociation et le suivi des contrats industriels et/ou européens, la valorisation et la protection des connaissances et du savoir-faire de l'école. Ce service s'est notablement renforcé au cours du dernier contrat quadriennal et son importance, compte tenu des multiples activités de l'ENS, mérite d'être soulignée.

Sur le site de Ker Lann, une cellule de valorisation a été mise en place en relation avec Bretagne-Valorisation, structure de valorisation du PRES Université européenne de Bretagne.

Le service valorisation de Cachan travaille en étroite collaboration avec le "Service partenariat et valorisation" (SPV) de la délégation régionale du CNRS pour tout ce qui concerne les relations contractuelles, tant industrielles qu'européennes, et les activités de valorisation pour les UMR de cet organisme. Pour 4 UMR du CNRS, la gestion est assurée en totalité par le SPV du CNRS.

Il faut noter que l'avènement de l'ANR et des pôles de compétitivité a modifié la pratique des partenariats, en ce sens que de plus en plus de collaborations entre les laboratoires publics et les entreprises se font par l'intermédiaire de ces organismes. (La part des financements ANR est passée de 325 k€ en 2005 à 1 200 k€ en 2007).

Le montant global des contrats hors contrats européens (gérés par l'école ou le CNRS) a connu une augmentation sensible passant de 2,2 M€ en 2005 à 5,4 M€ en 2007, cette augmentation étant due pour l'essentiel aux financements obtenus via l'ANR. Les contrats européens connaissent des fluctuations relativement importantes. Il faut noter, en moyenne, un bon équilibre entre contrats industriels, financements publics (ANR, RTRA, etc.) et financements européens, approximativement 1/3 pour chacun d'entre eux. Le montant des prestations ou des études restant très faible, conformément au choix de l'établissement.

Il faut souligner également la cohérence des politiques de l'ENS et du CNRS pour ce qui concerne les taux de prélèvements appliqués sur les contrats, 15 % quel que soit le gestionnaire (dont 2,5 % pour le soutien de la recherche).

L'antenne de Bretagne développe également de son côté de nombreuses actions de valorisation (contrats bilatéraux avec des entreprises, prestations techniques diverses) qui se renforcent avec la création du PRES Université européenne de Bretagne et de nouvelles initiatives ou par la création du collège Hubert Curien.

En dépit de sa taille relativement modeste l'ENS Cachan a réussi, grâce à son dynamisme et à son excellence, à se constituer une panoplie d'activités de recherche et de contrats industriels avec de nombreuses institutions (Université Paris Sud, Supélec, Polytechnique, CNRS, INRIA, CNES, CEA,...) et sociétés (par ex., EADS, Airbus, EDF, France Télécom, Renault, Areva,...). Elle possède encore un potentiel de développement de ces activités non négligeable (le niveau de ses chercheurs et de ses laboratoires est attractif) non seulement en France, mais à l'étranger, voire étendue sur de nouveaux secteurs (énergie par ex.). Sans nuire aux activités de recherche fondamentale, les activités partenariales et interdisciplinaires pourraient devenir une source plus importante de recettes (ressources propres) et renforcer la visibilité extérieure de l'ENS Cachan.

2 • Gestion des brevets

L'école n'a pas une politique très active en matière de brevets. Le nombre de brevets déposés est peu élevé (5 brevets en 2008, 1 brevet en 2007) pour un établissement qui affiche une politique scientifique orientée vers les sciences pratiques. Il faut cependant noter que, pour l'essentiel, la valorisation des programmes de recherche a été confiée au CNRS (dépôt des demandes de brevet, règlements de copropriété, exploitation des brevets). La stratégie en matière de brevets mériterait d'être affirmée, avec des objectifs à atteindre. Il conviendrait de faire partager cette stratégie aux chercheurs et de mieux les sensibiliser à cette démarche. Les créations de l'institut d'Alembert et plus récemment de l'institut Farman devraient favoriser le développement de cette stratégie. Ces instituts offrent en effet des possibilités très variées de recherches partenariales et interdisciplinaires de grande qualité notamment pour certains secteurs industriels.

3 • Incubation

L'ENS Cachan apporte peu de soutien en matière d'incubation et fait appel aux incubateurs régionaux. Il est à noter que l'ENS Cachan est membre fondateur de l'incubateur Emergys de la région Bretagne, et qu'elle a hébergé deux start-up depuis 2005. À Cachan comme à Ker Lann la direction désire renforcer, lorsque cela possible, le rôle d'incubateur de l'école et désire susciter la création d'entreprises (start-up) par des chercheurs des laboratoires. Elle devra se donner une stratégie pour le faire, stratégie qui devrait intégrer une coopération avec les incubateurs existants.

Les formations



Au titre de la formation initiale et pour des niveaux de diplômes L et M, l'école accueille et forme sur ses deux sites deux populations d'élèves qui diffèrent par leur statut :

- des élèves normaliens sélectionnés par un concours organisé suivant 2 niveaux de recrutement : d'une part en 1^{ère} année pour 4 années d'études et d'autre part en 3^e année (étudiants titulaires d'un M1 ou d'un diplôme d'ingénieur ou de commerce), recrutés pour 2 années d'études. Ils étaient au total 1 150 pour l'année 2008/2009 (888 à Cachan et 262 à Ker Lann).
- des étudiants non normaliens recrutés sur dossier ; ils ont la possibilité de suivre l'intégralité de l'offre de formation de l'école au même titre que les normaliens (obtention d'un master, d'un M2 ou préparation de l'agrégation) ; ils peuvent aussi obtenir en complément des titres universitaires, le "diplôme de l'ENS Cachan" mis en place en 2007. Ils étaient 490 pour l'année 2008/2009 (412 à Cachan et 78 à Ker Lann).

À ce total d'élèves et étudiants (1°640) il convient d'ajouter 283 doctorants (273 inscrits à l'ED "Sciences Pratiques" et 10 à l'ED Matisse), 182 "autres situations" (parmi lesquelles on peut citer : congés pour convenance personnelle et cursus parallèles). Soit un total de 2105 inscrits à l'école pour l'année 2008/2009 auquel viennent s'ajouter 56 stagiaires de formation continue diplômante masters recherche (9), agrégation (10), et BTS (37).

I – Pilotage de l'offre de formation

1 • Contenu et axes stratégiques de l'offre de formation

L'établissement a inséré son offre de formation dans le système LMD ; elle délivre les diplômes de niveau M ou D pour lesquels elle est habilitée ou co-habilitée. Compte tenu du niveau de recrutement des élèves de 1^{ère} année (niveau L2 par équivalence), l'ENS se contente de préparer le niveau L3 en interaction étroite avec des universités partenaires. En plus de la formation universitaire, des cours d'approfondissement dans divers domaines scientifiques sont offerts aux élèves et étudiants ainsi que des formations complémentaires en langues, arts et cultures. Depuis 2007, l'école a mis en place un diplôme de l'établissement, ouvert aux élèves et étudiants, qui atteste de la qualité de la formation reçue.

L'offre de formation est très diversifiée et repose sur l'organisation en départements d'enseignement de l'école (12 à Cachan et 5 à Ker Lann), sur ses compétences en recherche et sur les multiples partenariats avec les universités et autres écoles de la région parisienne et de la région rennaise. Le contenu pédagogique des cursus y trouve ses avantages. En revanche, la carte des masters est très complexe, les cohabilitations étant largement majoritaires et dépendant, en fonction des établissements, soit des vagues A, B, C ou D ce qui interdit pratiquement de connaître aujourd'hui le nombre exact et stabilisé des diplômes préparés. Cette situation est confirmée par les divergences constatées entre les témoignages recueillis lors de la visite et la carte des masters établie en octobre 2008.

Cette carte des masters permet de comptabiliser :

- sur le site de Cachan, 11 mentions et 39 spécialités dans le domaine STS et 19 mentions et 35 spécialités dans le domaine SHS ;
- sur le site de Ker Lann, 3 mentions et 3 spécialités en STS et 2 mentions et 4 spécialités en SHS, masters co-habilités avec l'Université de Rennes 1 pour les mathématiques, la mécanique, le droit et l'informatique et avec l'Université de Rennes 2 pour les STAPS.

Il faut noter que :

- sur les 30 mentions du site de Cachan, 4 sont en "habilitation seule" à l'ENS ;
- une nouvelle demande, en habilitation exclusive à l'ENS et préparation sur les 2 sites de Cachan et de Rennes, est présentée pour un nouveau master appartenant à la fois au domaine STS et SHS avec mention "enseignement" et 9 spécialités ;

- l'offre de formation présentée dans le projet de contrat quadriennal 2010-2013 de l'ENS est caractérisée par une diminution notable des mentions et des parcours/spécialités : 10 mentions et 31 parcours/spécialités sont en cours de retrait ; en SHS, de nouveaux partenariats avec Paris 1, Paris 4 et Paris 9 remplacent la collaboration avec Paris 10 ;
- l'intitulé des domaines et mentions des diplômes est censé respecter le cadre national des nomenclatures.

Cette politique de recentrage de l'offre de formation master est pertinente mais elle doit également s'accompagner d'une évolution de la structuration actuelle en 17 départements pédagogiques qui n'est pas optimale pour le pilotage de l'établissement.

Les axes stratégiques qui président à l'offre de formation ont bien été identifiés et les objectifs définis avec soin.

Même si la préparation aux concours d'agrégation de l'enseignement secondaire reste un des points forts de l'ENS de Cachan, l'intégration complète dans le système LMD et le rapprochement avec les universités parisiennes et Rennaises lui a permis de proposer aux normaliens et étudiants, une diversification des formations si bien qu'à l'heure actuelle une grande majorité des diplômés intègre, après un master, la préparation d'un doctorat à l'issue de sa 4^e année d'école.

2 • Positionnement de l'offre de formation en articulation avec le cadre académique

Le statut et le positionnement géographique de l'ENS constituent à la fois sa force et sa faiblesse. La population des élèves/étudiants recrutés sur concours constitue un vivier à fort potentiel d'évolution scientifique. La qualité de l'environnement universitaire de l'école et la stratégie développée par l'établissement pour la préparation des L3, masters et doctorat ont facilité l'insertion de l'école dans le cadre académique. Le développement du PRES UniverSud et l'évolution de l'atelier interétablissement de productique AIP-PRIMECA sont censés faciliter la mutualisation des moyens pédagogiques de formation. *A contrario*, l'insertion très importante des élèves/étudiants dans les universités partenaires par le biais du LMD devrait diminuer le sentiment d'appartenance à l'école ; l'instauration du "diplôme interne à l'ENS" mis en place depuis 2007 et l'implication des élèves/étudiants dans la vie associative et culturelle de l'établissement devraient rétablir l'équilibre.

3 • Politique de formation continue et de formation tout au long de la vie

L'accent est mis sur une formation continue adossée aux domaines d'excellence scientifique de l'ENS et à des partenariats avec les industriels. À cet égard, un des points forts de l'ENS Cachan est certainement le recours à des PAST (huit postes au total, soit quatre postes ETP) qui assurent une relation forte avec les besoins des partenaires industriels. Ces activités de la formation continue se déclinent essentiellement sous la forme de formations, d'expertises et de colloques. Une première expérience de formation s'appuyant sur l'ENT a été réalisée. L'ENS pourrait tirer parti de son expertise en matière de formation d'enseignants pour développer des approches interactives s'appuyant sur les ressources et compétences des participants, afin d'aller au-delà de la mise à disposition à distance, d'un cours classique. Ce faisant, elle pourrait offrir une formation continue non seulement à la pointe au plan scientifique mais également innovante au plan pédagogique.

La formation continue des enseignants techniques du secondaire, réalisée en collaboration avec deux lycées techniques et à la demande de la région, est clairement en perte de vitesse (environ 30 % de diminution entre 2006 et 2007) à la suite, notamment, du désengagement de l'État et de la nécessité d'une forme d'autofinancement. C'est un secteur d'activités qu'il serait nécessaire de redynamiser.

La VAE est peu développée, bien que des intentions claires de la développer existent. Les particularités de l'école et de son recrutement constituent peut-être un frein et les perspectives de reprendre le dossier dans le contexte de la constitution du PRES sont en ce sens encourageantes.

4 • Élaboration de l'offre en partenariat avec les milieux économiques et la région

Son statut et sa vocation première essentiellement vouée à la préparation de l'agrégation de l'enseignement secondaire ont longtemps tenu l'ENS en marge de l'activité économique. La nouvelle stratégie mise en œuvre (ouverture vers les milieux économiques et industriels) par le biais des masters co-accrédités, de l'école doctorale, des activités de recherche contractuelle de ses laboratoires (EADS, Renault), du développement du PRES UniverSud et du renforcement des interactions formation initiale/formation continue devrait faciliter un partenariat renforcé, dans le domaine des formations, avec les entreprises et les collectivités territoriales (conseil régional, conseil général, ...). Si l'établissement veut poursuivre sa mutation, la mobilisation dans ces différents domaines devra être amplifiée.

5 • Observatoire et pilotage des formations

Le pilotage et le suivi de l'insertion professionnelle des normaliens sont une réalité depuis 1998 ; ils sont pris en charge par le bureau de la scolarité sous forme d'une enquête annuelle, traitée sans assistance logicielle ; la qualité de ces enquêtes est pour l'instant médiocre.

Pour les autres publics, hormis les doctorants, la situation est préoccupante :

- pas d'enquête d'insertion professionnelle (M2) en cours ;
- absence d'un "observatoire", permettant l'identification des métiers en émergence, (il est envisagé à terme dans le cadre du PRES et en partenariat avec les autres établissements et les acteurs du monde du travail et de l'emploi).

La connaissance du devenir et de l'insertion des diplômés est l'une des nouvelles missions définies par la LRU. La direction de l'école et les personnels en charge de ces responsabilités ont identifié les actions à mener et les moyens nécessaires : leur mise en place devrait débuter en 2010.

6 • Visibilité et lisibilité de l'offre de formation

La lisibilité de l'offre de formation fait partie des 6 axes stratégiques que s'est fixés l'ENS pour conduire son développement dans le cadre du contrat en préparation.

Malgré la complexité de l'offre de formation, notamment au niveau master, celle-ci est présentée de façon claire sur le site Web de l'établissement. Les parcours et contenus des enseignements y sont décrits en français et, pour la plupart d'entre eux, en anglais à l'intention des étudiants étrangers. La mise à jour du site se fait quasiment en temps réel. On peut toutefois regretter que les objectifs, spécificités et débouchés des différents parcours de master ne soient pas systématiquement explicités.

II – Dispositifs d'accompagnement des élèves/étudiants : de l'accueil à l'université à l'aide à l'insertion professionnelle

Au cours du précédent contrat, l'ENS a déjà mis en place des outils et des procédures permettant une individualisation et une médiatisation des informations données permettant à chaque normalien et étudiant inscrit à l'école de définir un projet d'études et un projet professionnel adapté à ses compétences et à ses motivations. Un effort notable dans la mise en place des structures et/ou des opérations visant à accueillir, orienter et encadrer l'étudiant jusqu'à l'obtention des diplômes a été réalisé. On peut citer dans l'ordre :

- La création d'un guichet unique "Cursus/LMD/ International/Vie étudiante" regroupant :
 - le bureau de la scolarité chargé des aspects administratifs de l'encadrement des élèves et des étudiants (inscriptions, diplômes, conventions de stages...) ;
 - le bureau des études et de la vie étudiante (créé en 2006) chargé de l'accueil, l'information, le conseil sur les cursus proposés et la recherche de stages et l'assistance administrative pour les normaliens et étudiants français et étrangers.
- La mise en place de l' "année Joker" permettant aux normaliens en début de scolarité ou en fin de chaque année universitaire de se réorienter le cas échéant vers un domaine scientifique différent de celui du concours de recrutement.
- Un suivi personnalisé (pédagogique et administratif) des élèves et étudiants par le déploiement d'outils de gestion des scolarités (système d'information unique assurant à la fois le suivi individuel des élèves et étudiants, l'édition des diplômes et la communication de l'offre de formation).
- La mise en place d'un dispositif de tutorat interne à l'école s'appuyant sur les moniteurs en doctorat.
- Des aides à l'insertion professionnelle par une politique de compléments aux diplômes rendus obligatoires, de stages intégrés aux cursus "masters" ou au diplôme interne de l'ENS et l'organisation de pseudo-doctorales et autres manifestations mixtes doctorants/responsables économiques.

La mise en place de ces dispositifs d'accompagnement des élèves et des étudiants d'une part, le statut, l'aura de l'école et la qualité des publics d'autre part, sont autant d'éléments qui contribuent à la bonne insertion professionnelle des diplômés de l'établissement.

III – Environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire

La prise en compte des TICE comme outil au service d'une stratégie pédagogique d'établissement est récente à l'ENS Cachan. Nombre de services numériques sont offerts aux élèves et étudiants de l'école. À ce jour l'Espace numérique de travail est toutefois éclaté et peu visible, ce qui ne facilite sans doute pas son appropriation par les usagers (celle-ci varie aussi d'un département à un autre). Les objectifs affichés pour le prochain quadriennal peuvent paraître modestes (la dimension collaborative de l'enseignement y est en particulier peu présente), mais ils ont le mérite d'être clairs et devraient être atteints. Un réseau de correspondants TICE existe au sein de l'établissement. Il est animé par un PRAG qui fait fonction à temps plein d'ingénieur pédagogique.

En matière de ressources documentaires, l'ENS Cachan dispose d'une bibliothèque importante qui mériterait cependant d'être rénovée et agrandie. Les taux de fréquentation sont très bons. L'établissement dispose d'un portail documentaire depuis mars 2008 intégré au nouveau site Web qui offre un premier bouquet de services intéressants. La politique documentaire s'établit en bonne entente avec les départements qui décident eux-mêmes chaque année des moyens qu'ils y consacrent.

Les personnels de la bibliothèque s'investissent peu dans la formation à la recherche documentaire, surtout par manque de moyens. Il est envisagé que des notions dans ce domaine soient données aux élèves de 1ère année lors de la semaine de rentrée : cet objectif mérite assurément d'être poursuivi. En revanche, il faut souligner l'implication forte et tout à fait positive des conservateurs dans la vie culturelle de l'établissement, à travers notamment le prix littéraire, une opération montée en partenariat avec la ville de Cachan qui va bientôt fêter ses dix ans, et l'animation d'une rubrique "sortir" au sein du portail documentaire de l'école, très consultée.

IV – La démarche qualité pédagogique

Des pratiques d'évaluation de l'enseignement et des formations existent, de même que des espaces de réflexion et de régulation pédagogique. Ils se traduisent par :

- des questionnaires, qui peuvent varier d'un département à l'autre, adressés aux étudiants. Une synthèse des réponses est discutée avec les étudiants dans le cadre des réunions de départements. Bien que ces pratiques paraissent assez répandues, elles sont laissées à la discrétion du chef de département ;
- une évaluation des enseignements individuels (réalisée au niveau d'un module) par les étudiants en cours d'implantation à partir d'une récente phase pilote. Une synthèse des résultats est réalisée par une personne étrangère à la formation. Le fait que le directeur de la formation reçoive la totalité des évaluations de modules permet de construire une vision d'ensemble des résultats.

Toutefois, la façon dont ces résultats sont utilisés au niveau de l'école n'est pas explicitée. Ceci n'est pas sans inconvénient et maintient une ambiguïté quant à la fonction de ces évaluations (développement de la qualité de l'enseignement ou contrôle des compétences des enseignants ?).

L'approche de la qualité décrite à l'ENS Cachan s'inscrit clairement dans la perspective de "*fitness for purpose*" pour reprendre une définition classique. Toutefois, si elle semble partagée, cette vision n'est pas clairement décrite dans un concept "qualité globale" qui reste à créer. En effet, l'explicitation de la vision de l'établissement en la matière et des règles du jeu qui la concrétisent constituerait un socle indispensable au développement d'une culture qualité, en particulier dans un contexte où l'évaluation de l'enseignement par les étudiants est d'un développement très récent et suscite les réserves ou oppositions habituelles.

La vie étudiante



I – L'implication des étudiants dans la vie de l'établissement

Les étudiants sont représentés au conseil d'administration (4 normaliens élus), au conseil scientifique (1 normalien élu), au comité d'hygiène et sécurité (2 normaliens élus), à la commission formation-recherche (élus du CA et CS), aux conseils de département (4 étudiants ou normaliens élus) et à la commission de vie interne (1 étudiant ou normalien par département d'enseignement). On notera que les étudiants non normaliens ne peuvent pas siéger dans tous les conseils, notamment le CA et le CS. Si le taux de participation aux élections pour le CA est moyen (entre 15 et 25 %), celui des élections pour le conseil scientifique est extrêmement faible (environ 3 %).

Le diplôme de l'ENS Cachan, mis en place en 2006, permet par une de ses conditions d'obtention, de mettre en valeur l'investissement de l'étudiant dans la vie associative ou dans les instances de l'école. L'administration de l'ENS valide cet investissement sur la base d'un rapport de quelques pages et d'un entretien. Une quinzaine d'étudiants ont pu faire reconnaître de cette manière leur activité associative ou d'élus lors de la remise des diplômes en mars 2008.

II – La qualité de vie au sein de l'ENS Cachan

1 • Une vie associative effervescente

La vie associative sur le campus de Cachan est animée de concert par le Bureau des élèves (BDE), le Bureau des sports (BDS) et le Bureau des arts (BDA). Ces associations offrent à leurs adhérents un grand nombre de services et de facilités, tels que des infrastructures sportives, des activités culturelles, un week-end d'intégration, un journal, des animations sur le campus, des soirées, une cafétéria... L'activité associative bénéficie d'une subvention annuelle de 80 k€. En 2007 l'association "Forum" a été créée dont l'objectif est d'organiser des journées de rencontre avec des entreprises, des établissements publics (CEA, CNRS ...) et des représentants des grands corps de l'État pour découvrir des débouchés ou approfondir les projets de carrière.

2 • Relations avec le CROUS

Les relations entre l'ENS et le CROUS sont bonnes. Une convention signée entre l'ENS et le CROUS fixe un quota de 660 logements réservés aux étudiants de l'ENS sur le campus de Cachan ; toutes les demandes sont actuellement satisfaites. Le BDE contribue à l'organisation matérielle de l'attribution des chambres. Il faut noter par ailleurs que le CROUS met des locaux à la disposition des associations étudiantes.

Sur le campus de Ker Lann, la situation est différente car il n'existe pas de convention entre le CROUS de Rennes et l'ENS. Les étudiants logent essentiellement dans des appartements privés en ville, ce qui semble leur convenir, compte tenu d'une vie étudiante peu active sur le campus de Ker Lann et des nombreux cours qu'ils doivent suivre dans les universités de Rennes.

3 • Politique sanitaire

La politique sanitaire a beaucoup évolué depuis l'évaluation faite par le CNE en 2005, puisque depuis le 1^{er} septembre 2008, le service médical de l'ENS Cachan comprend deux infirmières et un médecin de prévention. Son rôle exclusivement préventif est d'apporter une très large contribution à l'évaluation et à la prévention des risques professionnels, sur le plan individuel par des visites médicales obligatoires, comme sur le plan collectif par l'évaluation des risques et la préconisation de mesures de protection. Un psychologue assure également deux permanences de deux demi-journées par mois. Environ 50 personnes font l'objet d'un suivi régulier et la prestation est gratuite.

Cependant, les actions de prévention restent encore assez faibles malgré l'arrivée du médecin. Une journée de lutte contre le SIDA et une journée de don du sang ont été mises en place en 2008 et la consommation en alcool et tabac fait l'objet d'un questionnaire et d'un entretien lors des visites médicales. Il existe aussi depuis peu une journée de sensibilisation aux risques cardiovasculaires et une formation au Sauvetage-secourisme du travail (SST) (113 personnes formées depuis 2006).

L'établissement contient un grand nombre de sources de risques, notamment au sein des laboratoires de biologie, de chimie, de mécanique et la sensibilisation semble encore très faible à cet égard.

4 • Aménagements pour les étudiants et le personnel handicapés

Conformément à la loi pour l'égalité des droits et des chances, pour la participation et pour la citoyenneté des personnes handicapées, le concours de recrutement des élèves normaliens a été aménagé pour les étudiants handicapés. Ils peuvent alors être aidés pour leurs déplacements et peuvent bénéficier d'un temps supplémentaire. Cependant, le patrimoine étant assez ancien, la mise aux normes en matière d'accessibilité n'est pas achevée. Une évaluation des travaux nécessaires a été réalisée en août 2008 : le coût des travaux prioritaires est estimé à 680 k€. Néanmoins, aucun travailleur ou élève handicapé ne s'est signalé à l'administration. Le CROUS, pour sa part, a fait un effort particulier pour pouvoir offrir à la rentrée 2009 onze unités de vie pour personnes à handicap lourd ainsi que les chambres pour des handicapés que comportent toutes les résidences du CROUS.

L'ENS et ses partenaires



I – Relations interétablissements

Ses missions et son statut (lui interdisant initialement de délivrer des diplômes de l'enseignement supérieur) ont amené l'ENS de Cachan comme les autres écoles normales à entretenir de tout temps des liens forts avec des partenaires universitaires. Mais l'ENS de Cachan s'est montrée particulièrement entreprenante depuis le décret du 26 août 1987 sur la voie de l'ouverture, qu'elle revendique dans le préambule de son projet de développement pour la période 2010-2013 comme une de ses marques distinctives.

Il faut se féliciter que le paysage des cohabitations de master autour de projets de formation communs semble avoir trouvé un équilibre (en termes de choix de partenaires), après les instabilités qu'il a pu connaître dans le passé, en particulier dans le secteur des sciences humaines et sociales sur le site de Cachan. Et noter aussi que son caractère pluridisciplinaire pousse l'ENS à entretenir des relations avec un très grand nombre d'établissements de la région parisienne pour Cachan et de Rennes pour Ker Lann.

À cette logique de réseau est venue se greffer progressivement une logique de site. En région parisienne l'ENS est membre fondateur du PRES "UniverSud Paris" créé en mars 2007, et à travers sa composante de Ker Lann, elle est également membre fondateur du PRES "Université européenne de Bretagne" créé lui aussi en 2007, qui réunit les universités de Bretagne ainsi que des écoles bretonnes.

Ces deux PRES se veulent des catalyseurs de nouvelles synergies entre leurs différents partenaires sur le terrain de la recherche, la formation, la valorisation ou l'international. L'ENS de Cachan en est un acteur incontournable et respecté : on la retrouve par exemple dans l'un des deux prototypes existants à ce jour de masters dont il a été demandé que la mention ("calcul intensif") dans son entier soit habilitée au niveau du PRES UniverSud Paris. Ses laboratoires ont su s'associer à d'autres pour bénéficier de financements significatifs lors des premiers appels à projets lancés par le PRES dans ses différents pôles thématiques. L'ENS s'est enfin beaucoup impliquée dans le projet de collège des sciences de l'ingénierie et des systèmes qui la rapprochera de Supélec, de l'École centrale et de l'Université Paris-Sud. Ces différents partenariats dans le cadre du PRES UniverSud privilégiant des politiques d'établissements coordonnées constituent un enjeu majeur pour le développement du PRES.

À la mise en place de ces deux instances de renforcement et structuration des coopérations scientifiques sont associées des perspectives : pour la maison mère d'un déménagement sur le plateau de Saclay dans le cadre de l'opération campus et, pour sa composante rennaise, de transformation en une "ENS de Bretagne" de plein exercice.

On comprend bien les aspects séduisants et peut-être le caractère stratégiquement inéluctable d'une implantation du site de Cachan dans son ensemble sur le plateau de Saclay. La direction de l'école y voit l'occasion "d'approfondir les relations existant déjà en formation et recherche avec les institutions du site (Université Paris-Sud 11, Supélec, École polytechnique, CNRS, INRIA, CEA), mais aussi d'en développer de nouvelles, notamment avec l'École centrale, l'ENSAE, les laboratoires de Mines ParisTech et l'institut TELECOM".

Pour réussir ce transfert et, à certains égards, cette mutation, la direction de l'établissement devra associer et convaincre l'ensemble de ses personnels et de ses équipes de recherche, car tous (pas seulement dans le domaine des sciences humaines et sociales) ne semblent pas convaincus du bien fondé de ce transfert qui pourrait les éloigner de leurs partenaires actuels.

Établissement de taille modeste, au milieu d'un ensemble qui sera très vaste, l'ENS de Cachan devra veiller également à préserver, voire à renforcer son identité. La direction pense le faire en se présentant comme le point focal d'actions de recherche et formations pluridisciplinaires sur le plateau de Saclay et comme le collège d'excellence du PRES UniverSud préparant aux métiers de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Des problèmes de même nature se posent à l'antenne de Ker Lann. Ses relations avec l'environnement universitaire local sont excellentes comme en a notamment témoigné notre entretien par visioconférence avec le président du PRES breton. Plus d'autonomie permettrait à l'antenne de s'affranchir de tout un lot de difficultés et lourdeurs administratives qui la gênent dans son fonctionnement quotidien et de se concentrer davantage sur sa stratégie de développement qui passe, sans aucun doute, par la création de nouveaux départements ou filières de formation en concertation avec les universités rennaises (sont évoqués la chimie, ou encore les éco-activités et les matériaux durables). Le passage au statut d'école normale supérieure de plein exercice ne serait toutefois justifié que si les effectifs des élèves normaliens augmentaient, soit que le ministère considère le site rennais comme un lieu d'expérimentation pour la mise en place de préparations à des nouvelles disciplines d'enseignement dans les collèges et lycées, soit qu'il y ait un rééquilibrage des flux ou spécialités entre les deux sites de Cachan et de Ker Lann.

Par ailleurs, il faut souligner les efforts déployés par l'ENS de Cachan pour diversifier les débouchés professionnels de ses élèves qui l'amènent à négocier des partenariats avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, fructueux pour les deux parties. On citera par exemple la convention passée avec l'IEP de Paris "Sciences Po" pour permettre aux élèves qui le désirent de suivre un double cursus (voie suivie actuellement par une quarantaine d'entre eux chaque année, d'origines disciplinaires variées), les dispenser des épreuves écrites pour l'admission en 2^e année de master professionnel de l'IEP, ainsi que le rapprochement récent en direction de l'École nationale de la magistrature pour ouvrir à l'antenne de Ker Lann un parcours de préparation aux concours d'entrée de l'ENM destiné aux élèves normaliens inscrits dans le département économie-droit-gestion.

II – Relations avec les EPST et les EPIC

Le CNRS a apporté un soutien sans faille au développement de la recherche à l'ENS Cachan depuis le début des années 90. Ceci se traduit par une forte proportion de chercheurs CNRS ainsi que d'ITA dans beaucoup des UMR pilotées par l'établissement. Le CNRS a également soutenu fortement l'orientation vers des recherches pluridisciplinaires prises par l'établissement à travers l'attribution de crédits CPER. Le délégué régional Île-de-France Est est invité à prendre part aux réunions bi-semestrielles des directeurs d'unité de l'ENS Cachan, ce qui lui permet d'avoir une très bonne connaissance de la stratégie de l'établissement en matière de recherche. La répartition de la gestion des contrats entre les deux tutelles, ainsi que les taux de prélèvement sur les contrats, sont fixés sur des bases très claires.

Il nous est ainsi apparu que les relations entre l'ENS Cachan et le CNRS étaient bonnes. La seule ombre au tableau est la difficulté qu'a le CNRS en région Île-de-France, compte tenu de sa propre organisation administrative, de suivre de manière efficace des UMR ayant plusieurs tutelles universitaires rattachées à des circonscriptions différentes.

L'ENS Cachan a également un partenariat fort avec l'INRIA qui se concrétise par la présence de plusieurs équipes-projets INRIA au sein de ses UMR (6 dont 3 créées récemment au laboratoire spécification et vérification qui accueille par ailleurs 5 chercheurs de l'INRIA), un accord-cadre et des conventions passées avec les centres INRIA Saclay - Île-de-France et Rennes-Bretagne Atlantique.

III – Relations avec les collectivités

La ville de Cachan entretient de bonnes relations avec l'ENS de Cachan. En témoigne par exemple le prix littéraire qui est décerné chaque année conjointement par la commune de Cachan et l'ENS.

L'obtention de crédits d'investissement dans le cadre des récents CPER pour la construction de nouveaux bâtiments (institut d'Alembert inauguré en 2006, institut Farman programmé pour 2010), l'implication de l'ENS dans de nombreux pôles de compétitivité ou plus récemment dans l'opération plan campus de Saclay, montrent que l'école est capable d'instaurer un dialogue fructueux avec les collectivités territoriales.

IV – Relations avec les milieux socio-économiques

Le caractère technologique de ses disciplines historiques, ainsi que la philosophie de "sciences pratiques" qu'elle a ensuite insufflée à sa recherche, ont favorisé une forte intrication de l'ENS de Cachan avec le monde socio-économique. En témoigne la forte part des contrats industriels dans le financement des laboratoires, en particulier dans le domaine des mathématiques appliquées, de la modélisation mécanique, de la productique, de l'énergie électrique, des biotechnologies et de la pharmacologie, ou encore des bio-microsystèmes ainsi que l'implication des mêmes laboratoires dans des projets de recherche de nombreux pôles de compétitivité : System@tic, MEDICEN, MOVEO, ADVANCITY, Cap Digital en Île-de-France, Images et réseaux, automobile haut de gamme en Bretagne. Les champs d'expertise de certains laboratoires en

sciences humaines et sociales (sécurité, expertise, communautarisme, restructurations industrielles et politique de l'emploi) leur permettent aussi de bénéficier de nombreux financements contractuels.

Particulièrement remarquable est le partenariat sur le long terme conclu en 2005 avec EADS (INNOCAMPUS) qui s'est traduit par la mise en place de deux groupes de recherche concertée associant des enseignants-chercheurs de l'ENS Cachan et des ingénieurs d'EADS (travaillant sur les problèmes liés au calcul de structures et sur les assemblages flexibles), et le financement par la fondation d'entreprise EADS d'une chaire en "Advanced Computational Structural Mechanics".

L'établissement utilise (en les redistribuant de temps en temps entre les différents départements), les 8 supports de Professeur associé à temps partiel (PAST) dont il dispose, pour tisser de nouveaux liens école/entreprise utiles à ses laboratoires ou ses étudiants en formation initiale, et identifier de nouveaux besoins en formation continue.

Il faut noter toutefois qu'en dehors de ces actions spécifiques, en général efficaces et exemplaires, l'établissement appréhende mal le volume total des interventions de représentants des milieux socioprofessionnels dans l'enseignement qu'il dispense.

L'intérêt en retour des entreprises pour l'ENS de Cachan se traduit par une forte assiduité et implication des personnalités extérieures dans son conseil d'administration, qui de ce point de vue fonctionne déjà comme le propose la loi LRU.

Les relations internationales



La politique de l'ENS en matière de relations internationales a été longtemps tournée vers les pays francophones, cette politique a connu un véritable changement avec l'introduction du LMD. L'école a depuis fortement diversifié, multiplié et structuré ses relations internationales.

La responsabilité politique des relations internationales n'a pas été confié à un enseignant-chercheur, elle est assurée par le directeur. Le Service des relations internationales (SRI), rattaché directement au directeur, est l'interlocuteur privilégié des départements et des laboratoires pour de nombreux aspects de leurs relations internationales et a cependant une directrice à sa tête. Il a été considérablement renforcé au cours du dernier contrat quadriennal.

L'école dispose d'un site Web en anglais.

I – Coopérations en matière de recherche

L'école dit avoir basé sa stratégie en matière internationale, en grande partie, sur la création de laboratoires interétablissements avec le CNRS et des établissements étrangers, en vue d'augmenter en particulier l'attractivité des laboratoires pour les chercheurs étrangers.

Actuellement un seul laboratoire mérite véritablement cette qualification : le Laboratoire européen associé (LEA) NaBi formé entre l'institut d'Alembert (coordinateur pour le CNRS) et deux autres équipes de recherche française d'une part et l'institut Weizmann d'autre part dans le domaine des "NanoBio Sciences" et de leurs applications. Ce LEA, qui a une politique scientifique bien ciblée, a permis d'augmenter le nombre de projets internationaux. Un second LEA, tout récemment constitué avec un partenaire russe en matière de biologie, est moins ambitieux et vise plutôt à simplifier les procédures administratives des relations déjà établies.

L'établissement compte aujourd'hui 2 Groupements de recherche européens (GDRE) au sein des laboratoires LPQM et CMLA, ainsi que 2 Groupements de recherche internationaux (GDRI) (laboratoires PPSM et SATIE). Il faut noter également l'existence d'une Unité mixte internationale (UMI) avec l'Université de Tokyo qui existe depuis 2005.

On peut remarquer cependant des variations importantes de l'activité internationale d'un laboratoire à l'autre.

L'établissement incite ses enseignants-chercheurs et chercheurs à copublier les travaux de recherche avec des laboratoires étrangers, le comité d'évaluation n'a pu toutefois obtenir de chiffres significatifs récents. Entre 2002 et 2005, le nombre d'articles copubliés avec des pays membres de l'UE montrait une stagnation à un taux d'environ 20 % du total des publications de l'ENS.

Il faut souligner la création du prix d'action internationale (d'un montant de 24 500 € pour Cachan et 8 550 € pour Ker Lann) dont l'objectif est d'aider à la réalisation des meilleurs projets internationaux d'élèves, de chercheurs ou de laboratoires.

L'école participe à des programmes européens et internationaux. Sa participation peut être appréciée par les indicateurs suivants de l'année 2008 :

- nombre de participations à des programmes européens en tant que coordinateur : 2 (3 en 2004) ;
- nombre de participations à des programmes européens en tant qu'associé : 9 (5 en 2004) ;
- nombre de participations à des programmes étrangers : 45 projets PICS et PHC bilatéraux.

Une cellule Europe existe au sein du service de valorisation dont la mission est d'aider et soutenir les chercheurs pour le montage de projets européens et le suivi de leur exécution.

II – Coopérations en matière de formation

L'établissement est porteur d'un master *Erasmus Mundus* en "photonique moléculaire pour les bio et nano technologies". Ce master, créé en 2006, réunit, outre l'ENS Cachan, l'Université Complutense de Madrid et deux universités de Wrocław (Pologne). C'est un excellent exemple de pluridisciplinarité (5 laboratoires de Cachan et un groupe de recherche de Ker Lann y interviennent). Il exerce une forte attractivité pour les étudiants étrangers (90 % du total), mais relativement peu d'Européens. Il a permis l'ouverture à de nouvelles collaborations scientifiques. Bien que la création de ce master soit due à des initiatives personnelles d'enseignants-chercheurs et qu'il fasse l'objet d'une certaine méfiance de la part de quelques départements qui le jugent peu favorable pour la préparation des agrégations, la direction de l'établissement souhaite développer ce type de masters en vue d'augmenter le nombre d'étudiants étrangers et pour servir de vivier de doctorants. Un nouveau dossier pour un master Erasmus Mundus en sciences humaines vient d'être déposé et deux autres, en mathématiques et mécanique, sont envisagés.

L'ENS Cachan délivre également un double diplôme avec l'École polytechnique de Montréal.

Il faut souligner également la participation de l'école, au côté des autres ENS, à un master et à un programme doctoral à Shanghai avec des partenaires chinois.

Un autre point positif qu'il faut souligner est le nombre de cotutelles de thèses (42 aujourd'hui, sur un total de 250 thèses) provenant d'une quinzaine de pays. L'objectif de la direction est d'arriver à 20 % des thèses (chiffre presque atteint), afin de stimuler les relations internationales au sein des laboratoires de recherche.

III – Mobilité étudiante

La mobilité entrante est bonne, le nombre d'étudiants étrangers s'élève à 278. Il faut souligner toutefois la faible proportion d'étudiants européens parmi les étudiants étrangers. L'absence quasi totale de cours en anglais (excepté dans le cadre du master *Erasmus Mundus*) n'est pas un élément favorable.

L'école dispose de moyens non négligeables pour favoriser cette mobilité (180 k€ dans le contrat quadriennal, 34 k€ pour le programme *Erasmus* et 90 k€ pour la mobilité et les cotutelles de la région Île-de-France).

Un guichet unique (conseil en amont, réservations, procédures administratives, cours de français, hébergement, visite médicale, carte de séjour, etc.) pour l'accueil des étudiants a été mis en place.

L'ENS Cachan participe à des salons internationaux (1 ou 2 par an) avec les autres ENS françaises.

La mobilité sortante des étudiants est faible, la direction est pourtant consciente de l'importance des séjours à l'étranger des élèves pour qu'ils puissent envisager la dimension internationale de la recherche. Elle a pour objectif que 60 % des élèves fassent un stage à l'étranger de plus de 3 mois. Le SRI s'efforce de favoriser les séjours d'études et de recherche (à la fin du M1 ou M2) et de monter les projets de séjour en s'appuyant sur les nombreux accords internationaux (110 dont 51 socrates/erasmus) et en montrant sur le site Internet tous les appels à candidature. Cependant toutes ces bonnes intentions se heurtent à la difficulté pour les normaliens de préparer en parallèle l'agrégation et, peut-être, à une mentalité trop conservatrice des élèves. Le nombre de séjours à l'étranger de plus de 3 mois est de l'ordre de 200 par an (soit 11 % du total des élèves et étudiants français, ou environ 40% d'une promotion), mais ce chiffre moyen cache des disparités importantes entre les divers départements. La marge de progression est importante.

La situation de l'antenne de Ker Lann est plus délicate encore.

IV – Mobilité des chercheurs et enseignants-chercheurs

La mobilité des chercheurs ou enseignants-chercheurs est également faible. L'établissement ne semble pas avoir mis en œuvre une stratégie la favorisant. Un portail européen de la recherche, recensant les informations sur les différentes procédures relatives à la mobilité et l'accueil des scientifiques, doit être mis en place.

La mobilité sortante pour des missions de longue durée reste faible. La mobilité entrante pour des séjours de longue durée est plus importante et en progression (53 contre 37 en 2004). Les supports étant, pour l'essentiel, des bourses *Erasmus Mundus*.

Il n'y a pas de politique d'accueil significative à l'égard des post-docs et allocataires étrangers. Il y a toutefois eu une augmentation notable en 2006, 19 allocataires de recherche et 17 post-docs, augmentation due vraisemblablement à la forte augmentation du nombre de doctorants étrangers dans l'école.

Il y a peu d'enseignants-chercheurs étrangers en poste dans l'établissement (7 actuellement) et il n'y a pas de stratégie particulière pour en recruter. Par ailleurs la politique d'accueil d'enseignants-chercheurs étrangers dans le cadre de postes de professeurs invités est faiblement identifiée dans l'école et n'apparaît pas comme un outil stratégique qui pourrait notamment contribuer au recrutement d'enseignants-chercheurs étrangers.

La communication



La politique de communication interne et externe de l'ENS est en construction et partiellement centralisée ; certaines composantes comme l'école doctorale ont, cependant, site Web et plaquette d'information très complets, avec même pour un laboratoire le devenir de tous les anciens doctorants. L'école dispose depuis de nombreuses années d'un service communication et s'est dotée d'une charte graphique (pas toujours utilisée par les laboratoires). Ce service joue également un rôle de conseil auprès des élèves dans leurs opérations de communication.

I – La communication interne

Depuis une dizaine d'années le département communication développe une stratégie pour informer et améliorer le sentiment d'appartenance chez les étudiants et le personnel de l'établissement.

Cette politique se traduit en particulier par : une journée annuelle "nouveaux entrants" (personnel toutes catégories) ; une journée spéciale d'accueil pour les nouveaux élèves ; la publication depuis mai 2009 d'une "newsletter" (prochainement en anglais) ; des écrans multimédia sont placés à divers endroits sur le campus.

II – La communication externe

La refonte du site Web est prévue pour mai 2009 ; elle comprend, après celle des portails institutionnels (portail général et portail de l'antenne rennais), la refonte de l'ensemble des sites des départements et des laboratoires, la mise en place d'un nouvel intranet et d'un extranet dédié.

Des initiatives sont également entreprises pour mieux présenter l'école aux futurs élèves et vers les milieux socio-économiques :

- vers les lycéens :
 - afin de promouvoir "le concours de l'ENS" l'école porte une attention particulière à la communication vers les classes préparatoires des lycées et leurs enseignants ainsi que les futurs élèves et étudiants : plaquettes de présentation, objets promotionnels, diaporama présentant l'école, conférences de chercheurs auprès des élèves de CPGE... ;
 - comme d'autres établissements et universités françaises, l'ENS Cachan participe à des salons en France et à l'étranger pour mieux présenter et faire connaître l'école.
- vers les acteurs économiques et industriels :

La promotion de l'image de l'ENS est assurée, en particulier, par les 8 PAST chargés d'assurer l'interface entre l'école et différents secteurs de l'économie en :

- initiant et participant au développement d'actions de formation continue à destination du personnel des entreprises ;
- favorisant les liens école-entreprise (stages) dans le cadre de la formation initiale ;
- favorisant les liens école-entreprise dans le cadre recherche/formation doctorale (contrats CIFRE, équipes mixtes de recherche).

En parallèle, des actions ponctuelles existent comme la participation à la fête de la science, organisation d'expositions, etc. ou sont envisagées dans le cadre du prochain contrat : organisation d'une journée dédiée aux entreprises, création de plaquettes spécifiques présentant les points forts de l'école, création d'une fondation...

Le budget du service communication (60 k€) est faible. L'antenne de Bretagne possède également un service de communication, dont le budget est de 10 k€.

La gouvernance et la gestion de l'établissement



I – Organisation et pilotage

La taille de l'ENS rend son organisation interne beaucoup plus simple que dans la majorité des EPSCP. L'établissement ne dispose pas de composantes, telles qu'on les entend dans les universités. La direction de l'établissement, assurée par un administrateur provisoire depuis le 1er janvier 2009, fonctionne sur un mode centralisé facilité par le regroupement des locaux en un seul site, à l'exception de l'antenne de Ker Lann (en Bretagne).

Le directeur est assisté d'un comité directeur qui se réunit chaque semaine. Cet organe est composé, outre le directeur, des directeurs adjoints, du directeur de la formation, du secrétaire général et de l'agent comptable. Un élargissement de sa composition serait sans doute souhaitable pour lui permettre de situer ses travaux à un niveau plus stratégique, dans une démarche de projets et pour une meilleure répartition des charges politiques.

L'organisation de l'école a conduit à un grand nombre de structures internes (12 laboratoires, 17 départements de formation) dotées dans les faits d'une certaine autonomie de gestion et de stratégie. Ceci est particulièrement frappant en ce qui concerne les laboratoires de recherche, dont le sentiment d'appartenance à l'école semble souvent bien faible. L'un des enjeux forts en matière de pilotage stratégique de l'école est de mieux associer les directeurs des laboratoires à l'élaboration amont d'une politique scientifique de l'école, axe essentiel de la politique générale de l'établissement. Les initiatives prises récemment en ce sens par l'administrateur provisoire doivent être poursuivies.

Assez curieusement, la question de l'antenne de Ker Lann, dont l'avenir est au centre des préoccupations de la direction, ne semble pas poser de problème majeur en termes de pilotage. Elle dispose dans les faits, sous l'autorité de son directeur adjoint, assisté par un personnel administratif de catégorie A, d'une forte autonomie de gestion, combinée à une certaine lourdeur inhérente aux circuits administratifs entre deux sites, et à un système d'information peu performant.

Les services administratifs sont placés sous l'autorité du secrétaire général. Ce principe général souffre néanmoins d'une exception notable, le service de scolarité (qui prend en charge le suivi des heures complémentaires et la rémunération des élèves normaliens) ne lui étant pas directement rattaché. S'y ajoute l'absence de bureau chargé spécifiquement de la recherche et des études doctorales. Cette dispersion est probablement dommageable à la qualité du pilotage administratif et financier de l'école.

La création récente (en 2007) d'un service d'analyse et de prospective, d'un service de contrôle de gestion et d'un service juridique témoigne d'une prise de conscience de la nécessité de perfectionner les outils d'analyse. Néanmoins, ces services souffrent d'un trop grand cloisonnement et donnent le sentiment d'être marginalisés. Il conviendrait de mobiliser au mieux ces compétences au bénéfice de toute l'action administrative, dans l'ensemble solide, mais peu sensible à la démarche de projets et au pilotage par les objectifs. La création future de la cellule d'aide au pilotage, placée directement sous l'autorité de la responsable des affaires générales ne présentera d'intérêt que si sa proximité immédiate avec les centres de décision (directeur, directeurs adjoints,) est clairement identifiée (affichée me semble plus appropriée).

Quatre dossiers structurants de toute première importance font l'objet d'une réflexion très avancée :

- le projet et le contrat quadriennal de l'établissement 2010-2013 ;
- le passage aux compétences élargies, dans le cadre de la loi du 10 août 2007 (loi LRU) ;
- le projet "grand campus" avec l'éventuelle réinstallation de l'école, qui a fait l'objet d'un vote favorable du conseil d'administration, sur le site du plateau de Saclay ;
- l'autonomisation, voire le détachement du site de Ker Lann.

Il est essentiel que la conduite de ces projets soit accompagnée d'une bonne communication afin que l'ensemble des acteurs de l'école soit réellement impliqué. Ils doivent devenir des leviers essentiels afin de renforcer la culture d'établissement et le sentiment d'appartenance. Les orientations récentes de la direction de l'école, tant en ce qui concerne le pilotage politique de l'école que son organisation administrative, devraient maintenant se traduire concrètement dans des plans d'actions et réalisations rapides. Ceux-ci ne pourront être réellement mis en œuvre qu'avec l'achèvement du processus de désignation du directeur.

II – Pilotage et développement du système d'information

Le système d'information de l'ENS Cachan n'a pas atteint un niveau de maturité satisfaisant. Plusieurs facteurs y concourent : la faiblesse de la maîtrise d'ouvrage, une orientation trop technique de la Direction des systèmes d'information (DSI), une organisation des services trop cloisonnée (conduisant à l'inefficacité des procédures et à l'absence d'exhaustivité et fiabilité des données).

Il en résulte pour les usagers, à tout niveau qu'ils se situent, le sentiment que l'informatique ne "marche" pas. Ajoutons à cela un développement peu cohérent des systèmes informatiques, la DSI reconnaissant ne gérer directement que 15 % de l'ensemble des achats de matériel effectués au sein de l'établissement. Il est donc louable que l'administrateur provisoire de l'école ait commandé pour la fin de l'année 2009 un état des lieux et la production d'un schéma directeur informatique.

Le paradoxe est que les outils pour construire un bon système d'information et offrir des services numériques performants sont déjà réunis : un annuaire LDAP (qui a du mal à synchroniser toutes ses branches), un cœur du système d'information intégré, développé par le consortium COCKTAIL et conforme aux dernières évolutions des réglementations dans l'enseignement supérieur et la recherche, et enfin un infocentre capable de produire des indicateurs à la demande pour autant que les référentiels aient été correctement remplis et qu'un besoin ait été clairement défini.

L'élaboration du schéma directeur informatique devrait permettre à l'ENS de formaliser des choix stratégiques et de favoriser de nouvelles synergies entre ses personnels informaticiens (qui ne sont pas tous dans la DSI) autour d'objectifs opérationnels stimulants. La mise en place d'une cellule d'aide au pilotage auprès du secrétariat général devrait aider à la définition, au suivi et à l'interprétation d'indicateurs utiles à la direction de l'établissement, mais aussi et surtout œuvrer pour le développement d'une vision intégrée et partagée du système d'information mise au service d'une politique d'établissement impliquant techniciens, fonctionnels et usagers. Les réunions dites "tiroirs" organisées par le comité de liaison informatique-communication nous semblent un bon moyen de rétablir des relations de confiance entre la DSI et les usagers. Il convient donc de les maintenir et d'assurer une large diffusion des supports de communication produits.

III – Gestion des ressources humaines

Les moyens en personnels permanents accordés par l'État représentent 206 ETP de personnels enseignants et enseignants-chercheurs et 238 de personnels BIATOSS (dont près de 70 % d'ITRF). S'y ajoutent d'une part 48 personnels contractuels BIATOSS financés sur les crédits de fonctionnement de l'école, dont plus de la moitié est affectée à des tâches générales (administration, fonction immobilière), et d'autre part les personnels du CNRS (68 chercheurs et 43 ITA affectés dans les UMR). 600 personnels au total concourent au fonctionnement de l'école, ce qui représente un niveau d'encadrement très satisfaisant.

L'école dispose, au sein du secrétariat général, d'un service des ressources humaines composé de 11 personnes (environ 10 ETP) dirigé par un Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (AAENES). Le ratio global est d'environ 1 gestionnaire pour 60 personnels, ce qui est très favorable, comparé à la situation de la plupart des établissements. Ce service assure la gestion administrative et financière de tous les personnels de l'État, notamment la préliquidation de la paie. Il est également chargé du suivi administratif (élaboration des contrats, suivi de la "carrière") des contractuels sur ressources propres et travaille à ce titre en bonne collaboration avec l'agence comptable, chargée du paiement des salaires. Il est également chargé du rapprochement emplois-postes-personnels.

Il sera l'un des acteurs essentiels lors de la prise en charge par l'école des compétences élargies au sens de la loi LRU, pour le suivi et la prévision des dépenses relatives à la masse salariale (environ 20 M€ pour les personnels et 40 M€ pour les normaliens). Les fonctions administratives relevant traditionnellement de cette fonction sont très correctement assurées. En revanche un travail considérable devra être engagé très rapidement afin de doter ce service des outils et des compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et à la maîtrise du suivi des crédits de masse salariale.

La cellule d'aide au pilotage et probablement la DSI devront apporter un appui méthodologique conséquent, sous l'impulsion du secrétaire général, afin d'atteindre ces objectifs, actuellement peu formalisés, mais très élevés pour l'équipe en place. Un renforcement qualitatif (par un personnel de catégorie A ou B) et des moyens de formation devront être dégagés.

La politique de recrutement de l'école mérite d'être soulignée en ce qui concerne les enseignants-chercheurs. Le recrutement externe des maîtres de conférences y est quasiment une règle générale. Celui des professeurs est aux 2/3 réalisé en dehors de l'école. Cette politique, qui fait l'objet d'un large consensus dans l'établissement, participe largement à la qualité du renouvellement des équipes et à l'excellence de la production scientifique.

Concernant les personnels BIATOSS, l'école s'est engagée dans une politique de redéploiements d'emplois, 53 % des personnels relevant de la catégorie C. Les objectifs du projet d'établissement (53 % en catégorie A ou B, 47 % en catégorie C) doivent être encouragés. Ils n'ont cependant de sens que si l'école parvient à transférer ses emplois entre les différentes fonctions, afin de renforcer ses capacités de pilotage. L'externalisation de certaines missions devra être plus systématiquement recherchée, dans une logique de maîtrise globale des coûts de fonctionnement (masse salariale comprise).

L'école a commencé à produire des efforts significatifs pour moderniser sa fonction RH. L'élaboration des fiches de poste pour tous les personnels BIATOSS, la production d'un bilan social de qualité, la formalisation de procédures de gestion peuvent en témoigner. Reste maintenant à monter en "puissance" afin de répondre au cahier des charges du passage aux compétences élargies.

Par ailleurs, il convient de souligner la qualité du dialogue social dans l'établissement. Les organes consultatifs (CPE, CTP...) fonctionnent correctement, dans la sérénité, et dans un climat de confiance entre la direction et les personnels qui, du moins en ce qui concerne les BIATOSS, sont animés d'un réel sentiment d'appartenance à l'école.

IV – Politique budgétaire et financière

Le budget primitif 2009 de l'école est de 25 360 k€. La dotation globale de fonctionnement est de 2 744 k€. Son montant n'a pas été modifié depuis 1999. À noter que les écoles normales supérieures ne rentrent pas dans le champ d'application des systèmes de répartition des moyens du ministère (SANREMO puis SIMPA). Le budget consolidé comporte en outre 60 M€ de masse salariale. La préparation budgétaire a jusqu'à présent été exclusivement conduite par la direction, à partir des travaux techniques de l'agent comptable, par ailleurs chef des services financiers, sans lien hiérarchique avec le secrétaire général.

La structure budgétaire de l'école se décompose en 3 unités budgétaires (dont l'une pour le site de Ker Lann). La réalité de la gestion (et notamment l'opportunité et le rythme des dépenses) est largement assurée au sein des 46 centres de responsabilité au détriment d'une véritable politique budgétaire. La préparation budgétaire apparaît comme un acte technique, fruit du dialogue entre le service financier et les responsables des CR, l'intervention de la direction se limitant trop souvent à des arbitrages en cas de difficultés. La lettre de cadrage budgétaire devrait faire l'objet d'une présentation plus stratégique, en lien direct avec le projet et les objectifs prioritaires de l'école.

Le suivi de l'exécution budgétaire n'est pas satisfaisant. La direction ne possède pas encore d'outils lui permettant en toute sécurité de mesurer correctement les prévisions d'exécution budgétaires en dépenses et en recettes. Cette exécution dépend du rythme de dépenses adopté par les différents centres de responsabilité, indépendamment les uns des autres. La pratique des reports de crédits, contraire à la réglementation, est quasiment générale, y compris en ce qui concerne le fonctionnement. De ce fait, les marges de manœuvre de l'école sont inexploitées et ne sont pas mobilisées au bénéfice de la politique de l'établissement.

Il convient tout particulièrement de signaler le caractère erratique du processus d'élaboration du budget 2008. La DBM numéro 1 a autorisé des reports de crédits dont le montant est supérieur au fonds de roulement constaté à la fin de l'exercice précédent (5,8 M€ contre 4,4 M€). Le fonds de roulement est devenu négatif.

En dépit de la vigilance exercée par le ministère sur l'évolution du fonds de roulement (celui-ci est passé entre 2003 et 2008 de 212 à 75 jours de fonctionnement, la moitié seulement de cette diminution étant explicable par la construction de l'institut d'Alembert), aucune explication n'a été donnée aux administrateurs, lesquels ont donc voté des autorisations de dépenses nouvelles en méconnaissance de la situation financière de l'école.

La politique d'amortissement est également défailante ; la dotation aux amortissements, en baisse sensible depuis 2004, est manifestement sous évaluée. Un effort de vérité devra être réalisé dès le prochain exercice budgétaire.

Structurellement, l'école devra veiller à contenir la masse salariale des personnels sur ressources propres. De 200 k€ en 2003, cette masse est passée à 1 100 k€ en 2007 et 2008. L'une des explications avancées est que des contractuels ont été recrutés en compensation de postes de catégorie C supprimés avec le repyramidage des emplois BIATOSS. Ceci est particulièrement visible en ce qui concerne la gestion du patrimoine, dans des domaines d'activités où l'établissement pourrait faire appel à des compétences externes.

V – Politique immobilière

Le domaine immobilier de l'école est partagé entre :

- le campus de Cachan (22,5 ha), lequel accueille aussi d'autres établissements publics, notamment le CROUS, 1 IUT et 2 lycées. L'école utilise pour ses besoins propres 64 000 m², répartis sur 12 ha. Les constructions ont été pour l'essentiel réalisées fin des années 1950, années 1960 et 1970, à l'exception de l'institut d'Alembert réalisé en 2007 ;
- le site de Ker Lann, de construction récente (1994 et 1998), financé par les collectivités territoriales. Il comporte 1 bâtiment unique de 10 000 m², pour un effectif de 355 étudiants.

Le service des Affaires immobilières et du Patrimoine, qui est dirigé par un IGR, dispose de solides compétences lui permettant de prendre en charge, dans de bonnes conditions de sécurité juridique et financière, la maîtrise d'ouvrages d'opérations complexes, comme par exemple la construction de l'institut d'Alembert. Au BP 2009, ce service a reçu une dotation de 1 445 k€, dont 1 000 k€ au titre de l'investissement. Il dispose à Cachan de 76,5 ETP. 5 agents sont affectés sur cette fonction sur le site de Ker Lann, qui, dans le domaine de l'immobilier, fonctionne de manière très autonome.

Le pilotage de ce service, essentiel au fonctionnement de l'établissement, est de qualité. L'école progresse régulièrement dans la connaissance de son patrimoine ; elle a décidé, en partenariat avec la Caisse des dépôts et consignations, de réaliser un schéma directeur qui lui servira de fil conducteur dans la conception, la programmation et la réalisation des travaux qu'elle jugera prioritaires dans son développement.

Demeurent quelques points de vigilance importants :

- en terme de gestion, l'école devra progresser dans l'analyse des coûts immobiliers de chaque entité (services, départements, laboratoires). Ceci lui permettra de mieux imputer les charges aux différents utilisateurs, dans la perspective de la mise en œuvre de la comptabilité analytique ;
- la masse salariale du service devra être diminuée. Les travaux et l'entretien courants sont assurés en régie. Cette activité emploie 73 ETP (dont 68 catégories C). L'école devrait s'engager de manière volontariste dans une politique d'externalisation, plus souple et moins coûteuse. Ceci concerne particulièrement le ménage et les espaces verts. La libération de ces emplois est d'ailleurs essentielle pour accompagner l'objectif de repyramidage entre les catégories A, B et C. L'école est parfaitement consciente de cet enjeu. Il conviendrait maintenant qu'elle finalise sur ce point un plan d'actions, intégrant la dimension GRH ;
- la gestion, en régie, du Pavillon des jardins (accueil d'enseignants et de chercheurs) devra être remise en cause rapidement. Le coût restant à la charge de l'école est exorbitant (160 k€ hors masse salariale). Cette mission, très utile pour l'image et l'attractivité de l'école, pourrait être confiée à un partenaire extérieur.

Concernant la politique patrimoniale, l'école est à la croisée des chemins. La question se pose de savoir si le programme ambitieux (mais réaliste) d'évolution du patrimoine dans le projet d'établissement, avec notamment la construction programmée de l'institut Farman, est compatible avec le projet de déménagement sur le plateau de Saclay (coût estimé de 250 M€) dont le calendrier et le financement sont à ce jour incertains.

VI – Capacités d'auto-évaluation

Comme dans grand nombre d'établissements d'enseignement supérieur, ce n'est que très récemment que l'ENS Cachan a développé des outils lui permettant de s'évaluer et d'évaluer la réalisation de ses objectifs.

Nonobstant les difficultés propres à son système d'information, l'école s'est dotée, au sein des services centraux, d'un service d'analyse et de prospective et d'un service de contrôle de gestion, chargés de rassembler et de synthétiser les informations, de proposer des indicateurs de gestion et de résultats, constituant ainsi un tableau de bord au service du pilotage de l'établissement.

Ce travail a été très correctement réalisé sur le plan technique. L'école dispose d'ores et déjà d'un très grand nombre de données chiffrées permettant une analyse fine. Des marges de progrès importantes doivent être recherchées, notamment en matière de hiérarchisation et de classement de ces données.

Cette culture de l'évaluation n'est pas encore suffisamment partagée au sein de l'école. Les résultats des travaux et études conduits par ces deux services ne font, en particulier, pas l'objet d'une forte appropriation par l'ensemble de l'encadrement administratif.

Il est souhaitable que ces services soient mieux intégrés dans le fonctionnement général de l'école. Des lettres de mission précises seraient de nature à clarifier les champs de compétence de ces deux services, dont les activités se chevauchent en partie. Ils devront à l'avenir être portés de manière beaucoup plus convaincante par la nouvelle direction et par le secrétaire général. Une étude lancée sur le coût des laboratoires n'a par exemple pas été menée à son terme, faute d'une légitimité suffisante du service d'analyse et de prospectives, qui n'a pas été en mesure d'obtenir communication des données manquantes par certains laboratoires.

La restructuration de ces deux services en une cellule (unique) d'aide au pilotage est devenue urgente. Il conviendrait en outre de ne pas multiplier à l'excès les indicateurs. La création d'un tableau de bord simplifié, adapté aux objectifs principaux, à leurs actions associées et aux principales données budgétaires, devra être réalisée. Il sera l'un des éléments de la communication interne de l'établissement. L'école dispose de toutes les capacités pour progresser dans ce domaine, mais un meilleur portage politique au sein de l'établissement est nécessaire.

VII – Hygiène, sécurité, éthique et déontologie

L'hygiène et la sécurité sont prises en charge au sein de la division des affaires immobilières et du patrimoine. Le chef de ce service assure les fonctions d'ingénieur hygiène et sécurité. Il est assisté par 1 collaborateur. À défaut d'ACMO, un réseau de correspondants sécurité a été mis en place afin de couvrir l'ensemble des bâtiments. L'hygiène et la sécurité représentent 18 % de l'effort de formation continue des personnels. Le CHS se réunit 2 à 3 fois par an.

La sécurité des bâtiments fait l'objet d'un suivi régulier et précis ; les besoins prioritaires ont été clairement listés dans le projet de l'établissement 2010-2013.

Plusieurs inquiétudes fortes subsistent alors qu'un diagnostic de qualité a été réalisé :

- le bâtiment Cournot, construit en 1961, fait l'objet d'un avis défavorable de la commission de sécurité ;
- la mise en place du plan d'accessibilité des personnes handicapées ne bénéficie actuellement d'aucun financement alors qu'un diagnostic de qualité a été réalisé ;
- la mise aux normes du département de chimie ;
- la poursuite des travaux engagés en matière de sûreté du campus : trop d'intrusions extérieures et même d'agressions nuisent à la sécurité des personnes et des biens ainsi qu'à l'image et l'attractivité de l'école.

Le recrutement d'un médecin du travail a été effectué, par redéploiements de crédits, en 2007 (sur ressources propres de l'établissement). Le suivi médical des élèves et des personnels, dont certains sont soumis à des risques particuliers (activités scientifiques-chimie, biologie notamment) a commencé à être mis en place.

Conclusion et recommandations



L'École normale supérieure de Cachan, bien que numériquement de petite taille, est un établissement qui a réussi, grâce à son dynamisme et à la qualité de ses personnels à développer et maintenir un niveau d'excellence aussi bien en enseignement qu'en recherche. Elle possède un potentiel de développement de ses activités non négligeable, non seulement en France, mais à l'international.

L'organisation de l'école reste éclatée en de nombreux départements ou équipes de recherche pour un établissement de cette taille. Compte tenu des missions de l'école définies par le statut de 1987 et de leurs évolutions, on peut s'interroger sur la nécessité de conserver une telle structure et une réflexion devrait être engagée rapidement sur ce point. L'ENS Cachan va devoir résoudre dans des délais assez brefs :

- l'avenir de Ker Lann, son développement comme une entité autonome au sein du PRES breton ;
- le déménagement sur le plateau de Saclay dans le cadre du projet "Campus", acté par le conseil d'administration qui semble stratégique pour le développement de l'établissement mais ne suscite pas l'unanimité au sein de l'école. Il faudra beaucoup de pédagogie et de persuasion pour convaincre tous ceux qui n'adhèrent pas à ce projet ;
- le passage aux compétences élargies dans le cadre de la LRU.

L'ENS Cachan a la capacité de mener à bien ces évolutions, mais sa gestion par un administrateur provisoire, bien qu'il ait la confiance des personnels de l'école, et l'absence d'une direction "légitime" constituent un handicap pour l'établissement. Cette situation est d'autant plus préjudiciable que la période est cruciale et nécessite des prises de positions importantes pour l'avenir de l'école.

On peut regretter, en conclusion, que les quatre écoles normales supérieures n'aient pas une réflexion commune sur leur avenir au sein de l'enseignement supérieur français.

I – Points forts

- Un recrutement de qualité des enseignants-chercheurs et des élèves.
- Un fort adossement de l'enseignement à la recherche, l'excellence des formations et la qualité de l'accompagnement des élèves/étudiants à l'école.
- Une stratégie et une organisation de la recherche efficaces telles qu'en témoignent les instituts d'Alembert et Farman.
- Une école motrice des politiques de sites et ouverte aux partenariats.
- Un projet pédagogique clair et une ingénierie pédagogique bien structurée au niveau de chaque département.
- Une vie étudiante riche et foisonnante.

II – Points faibles

- Une structuration d'établissement pénalisée par un nombre d'entités trop élevé et un cloisonnement trop important entre les services.
- Une fragilité liée à la faiblesse du pilotage administratif des procédures budgétaires et financières.
- Une démarche et une culture de la qualité dont les objectifs globaux et les modalités doivent être clarifiés.
- Une reconnaissance à l'international insuffisante qui se traduit par une faible mobilité internationale entrante et sortante des étudiants et un recrutement de professeurs étrangers trop limité.
- Une activité de valorisation et de transfert de technologie qui ne correspond pas au potentiel de l'établissement.

III – Recommandations

- Repenser la structuration de l'école en fonction de ses nouvelles missions et de son implication dans les politiques de site.
- Conforter la stratégie internationale et améliorer la mobilité étudiante et enseignante.
- Poursuivre la politique d'ouverture des formations et de recentrage de l'offre pour en améliorer la lisibilité.
- Améliorer le pilotage administratif et financier en vue du passage aux compétences élargies et préparer les évolutions de l'établissement en y associant plus fortement les personnels et les élèves.
- Développer une politique plus innovante en formation continue et l'ouvrir à d'autres domaines d'activité.

Liste des sigles



A

AAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AIP-PRIMECA	Atelier interétablissements de productique et Pôle de ressources informatiques pour la mécanique
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BDA	Bureau des arts
BDE	Bureau des élèves
BDS	Bureau des sports
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BP	Budget primitif
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CCIFJ	Chambre de commerce et d'industrie française au Japon
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CH	Chercheur
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNES	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire

D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DS	Directions scientifiques
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EADS	<i>European Aeronautic Defence and Space</i>
EC	Enseignant-chercheur
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France

EDSP	École doctorale "sciences pratiques"
ENS	École normale supérieure
ENSET	École normale supérieure de l'enseignement technique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein

G

GDRE	Groupement de recherche européen
GDRI	Groupement de recherche international
GRH	Gestion des ressources humaines

I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IDHE	Institutions et dynamiques historiques de l'économie
IFR	Institut fédératif de recherche
IGME	Institut géologique et minier d'Espagne
IGR	Ingénieur de recherche (ITARF)
INRIA	Institut national de recherches en informatique et automatique
ISP	Institut des sciences sociales du politique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LDAP	<i>Lightweight Directory Access Protocol</i>
LEA	Laboratoire européen associé
LMD	Licence-master-doctorat
LPQM	Laboratoire de photonique quantique et moléculaire
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^e année
MOVEO	Mouvements et vitesse étudiés par ordinateur (pôle de compétitivité)

P

PAST	Professeur associé à temps partiel
PHC	Partenariat Hubert Curien
PICS	Projet international de coopération scientifique
PPSM	(Laboratoire) de photophysique et photochimie supramoléculaires et macromoléculaires
PRAG	Professeur agrégé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RH	Ressources humaines
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

S

SAN REMO	Système analytique de répartition des moyens (application informatique)
SATIE	Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie
SHS	Sciences humaines et sociales
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
SIMPA	Science et ingénierie des matériaux et des procédés
SPV	Service partenariat et valorisation

SRI	Service des relations internationales
SST	Sauvetage-secourisme du travail
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Sciences, technologies, santé (domaine)
T	
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
U	
UE	Unité d'enseignement
UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
USR	Unité de service et de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Observations du directeur



Réponse du Directeur de l'Ecole normale Supérieure de Cachan

Ce rapport analyse une grande part des enjeux majeurs, qu'ils soient scientifiques, pédagogiques, territoriaux, internationaux ou sociaux, auxquels est confrontée l'ENS Cachan. Il donne aussi le point de vue des évaluateurs sur la façon dont l'école y a répondu ces dernières années. Si nous retrouvons pour l'essentiel notre propre analyse de la situation, et si nous partageons une grande partie des conclusions de l'AERES, il y a cependant quelques sujets sur lesquels nous avons des approches différentes et nous y reviendrons plus loin.

Des commentaires généraux sur le bilan général du rapport :

Dans la conclusion de ce rapport, où figure la synthèse des points forts et faibles, l'AERES estime que l'école remplit bien ses missions fondamentales : il y est souligné qu'elle a une stratégie claire et efficace en matière de recrutement, de projet pédagogique, de recherche, de couplage entre la recherche et la formation, de partenariats et de vie étudiante. Nous ne pouvons qu'être heureux, pour l'école, ses personnels et ses étudiants, de ce satisfecit général. D'autant qu'il recoupe les avis rendus par l'AERES dans des rapports spécifiques : avis très positif sur l'école doctorale, bonne appréciation du bilan des laboratoires et Instituts multi-disciplinaires (9A+, 4A et 1B). Ces conclusions nous incitent à maintenir le cap des décisions prises depuis un peu plus de vingt ans pour faire de l'ENS Cachan un établissement d'enseignement supérieur et de recherche reconnu, dans le cadre de ses missions définies par les pouvoirs publics : apporter une formation culturelle et scientifique de haut niveau à des étudiants dont la majorité se destine à des carrières scientifiques, ce qui se traduit par le fait que plus de 70 % de nos étudiants continuent en thèse après leur master.

Les points faibles sont, selon l'AERES, liés à une structuration trop complexe et trop cloisonnée, à la faiblesse du pilotage administratif des procédures financières et budgétaires, à une démarche qualité à clarifier, à une reconnaissance insuffisante à l'étranger et à une activité de valorisation et de transfert de technologie qui ne correspond pas au potentiel de l'établissement. On y retrouve d'abord des points qui portent sur les questions d'organisation ou de procédures, puis des critiques sur deux de nos objectifs importants : l'activité internationale et la valorisation de la recherche.

Nous avons, pour la partie organisation et procédures, un point de vue voisin de celui de l'AERES. Nous savons que nous devons progresser sur ces sujets, faute de quoi nous pourrions nous retrouver en difficulté pour assurer certaines de nos missions. Nous avons commencé depuis mars 2009 à modifier les procédures budgétaires, dont nous mesurons la fragilité actuelle. Nous venons de sélectionner en septembre 2009 un consultant extérieur pour nous aider à définir un schéma directeur des systèmes d'information. Le découpage en départements devra être revu. Il est actuellement largement centré sur les préparations aux agrégations dont l'importance dans la vie de l'école est depuis des années en décroissance lente. Ce qui s'explique par l'importance de plus en plus grande de la thèse, la baisse progressive du nombre de places aux agrégations, la création au sein de l'école de formations sans lien avec l'agrégation. Les modifications importantes promulguées en 2009 par le ministère de l'Education Nationale pour ces concours vont, si elles sont confirmées, marquer une rupture dans la place de l'agrégation au sein des ENS et nous inciter, pour cette raison supplémentaire, à réfléchir à une réorganisation. Nous aurions d'ailleurs souhaité que l'AERES étudie de



plus près notre organisation en départements. Le système d'évaluation standardisé de l'AERES permet d'évaluer attentivement les collectifs que forment les unités de recherche, ce qui est très utile, mais rien n'est prévu pour évaluer les collectifs que sont à l'ENS de Cachan les équipes pédagogiques. Pour un établissement comme le nôtre, où les dispositifs pédagogiques sont influencés davantage par les activités des départements que par la liste des diplômés habilités, cette dissymétrie pose problème et il est regrettable que l'évaluation détaillée des questions de formation ne se fasse que via les demandes d'habilitations. Une autre méthode aurait permis de rendre plus compréhensibles les remarques du rapport, trop vagues pour être utilisables ou contredites, sur de supposées tensions entre certains départements et laboratoires de recherche.

Nous ne suivons en revanche pas l'AERES dans son appréciation sur le manque de mobilité internationale des étudiants et des enseignants-chercheurs. Les normaliens représentent près des deux tiers des étudiants de l'école et il est presque impossible, pour des raisons tenant aux classes préparatoires et au statut de la fonction publique, qu'un étranger puisse obtenir ce statut. Il reste 760 autres étudiants au sein de l'école, dont 278 sont étrangers, soit un pourcentage de 36 %, ce qui est élevé. Nous accueillons un nombre croissant d'étudiants non normaliens, ce qui permet entre autres d'augmenter cette part de la mobilité entrante. S'il est vrai, comme le constate le rapport, que le chiffre moyen d'étudiants de l'ENS suivant un stage de 3 mois à l'étranger est de l'ordre de 11%, l'AERES aurait dû¹ pousser le calcul un peu plus loin et en déduire que autour de 40 % (en fait, suivant les promotions, entre 30 % et 40 %) des étudiants suivent un tel stage durant leur scolarité qui est en général de 4 ans. Le taux de départ à l'étranger à Ker Lann est encore plus important ce qui ne permet guère de comprendre la remarque trop abstraite suivant laquelle « la situation de l'antenne de Ker Lann est plus préoccupante encore ». Il est souhaitable que ces taux augmentent, et nous allons continuer les efforts en ce sens, mais il y a peu d'établissements centrés sur des formations de recherche, avec une telle diversité disciplinaire, ayant une mobilité sortante de cette ampleur. Le commentaire est identique pour la mobilité sortante des enseignants-chercheurs qui est favorisée par divers mécanismes allant des années sabbatiques au programme Erasmus en passant par des accords internationaux spécifiques (avec l'ECNU en Chine, dans des programmes ARCUS avec le Vietnam, le Brésil ou l'Inde), ce qui permet une mobilité sortante de près de 15 % de nos enseignants-chercheurs chaque année. Cette mobilité est exigée pour qu'un docteur de l'école puisse y être recruté comme maître de conférences ou qu'un maître de conférences puisse y être promu professeur.

En matière de valorisation, l'AERES mentionne l'activité contractuelle importante avec les entreprises, tout en pensant qu'elle pourrait être encore développée. Mais elle trouve que la politique en matière de gestion des brevets ou d'incubation est relativement peu active. Nous sommes conscients en ce domaine des limites imposées par la taille de l'ENS pour développer avec tout le professionnalisme requis certains des segments d'une activité complète de valorisation, ce qui nous pousse à de forts partenariats tant avec les organismes de recherche qu'avec des structures mutualisées sur une échelle locale.

¹ Ce calcul, pris en compte tardivement par l'AERES a été introduit dans la version finale du rapport. Mais, de façon surprenante, ceci ne conduit pas l'AERES à modifier son appréciation qualitative. Ce qui me conduit à maintenir ma critique.

Ainsi, à titre d'exemple, nous souhaitons tout à la fois avoir des capacités d'incubation dans nos propres locaux au plus près de nos laboratoires - nous hébergeons déjà quelques micro entreprises tant à Cachan qu'à Ker Lann -, et établir des partenariats étroits avec des incubateurs régionaux pour avoir accès à des capacités d'hébergement plus importantes. Nous pourrions ainsi nous appuyer sur les compétences de ces incubateurs en matière d'accompagnement des projets de création d'entreprises.

Notre participation aux grands projets de valorisation en Ile de France Sud et à Rennes, portés par la Fondation de coopération scientifique du plateau de Saclay et par l'Université européenne de Bretagne, va nous permettre d'aller bien au delà de ce que nous faisons déjà. J'ajoute à cette réaction générale un commentaire sur l'école doctorale science pratique, qui rassemble presque tous les doctorants de nos laboratoires de Cachan. Nous savons que les ministères successifs ont eu des politiques variables à l'égard des écoles doctorales de site, parfois encouragées, parfois critiquées, sans arguments vraiment définitifs. De notre point de vue, et dans les circonstances actuelles - tenant en particulier compte de notre situation démographique et de notre diversité disciplinaire -, l'école doctorale de site est la meilleure des solutions. Nous sommes heureux d'avoir pu constater que l'AERES donne, dans son rapport consacré à l'école doctorale, une appréciation très positive sur la façon dont elle remplit ses missions, ce qui est l'essentiel. Nous ne partageons donc pas les formules de ce rapport semblant s'interroger sur la pertinence du format actuel de cette école doctorale.

Des remarques plus détaillées :

La rapidité de la visite de terrain de l'équipe d'experts de l'AERES, couplée avec le peu de temps dont elle a disposé a conduit à quelques contresens que l'on retrouve dans les explications détaillées du rapport final. Je vais donc suivre le plan du rapport pour corriger ceux qui me semblent les plus dommageables à une bonne compréhension de nos activités et de notre organisation. Je vais aussi indiquer au passage les points où nous sommes d'accord sur les appréciations critiques du rapport et - le cas échéant - de préciser les dispositions déjà prises pour y remédier.

La politique de recherche :

L'AERES, qui a bien compris la stratégie générale de l'école, trouve que « le bilan global est extrêmement positif », ce qui nous conforte dans nos choix, notamment dans la mise en place d'instituts multi-disciplinaires. Nous avons progressé depuis cette évaluation sur la documentation électronique, en élargissant significativement les abonnements souscrits. Le rapport souligne les bonnes performances de la recherche en sciences humaines et sociales, tout en s'interrogeant sur sa structuration et son intégration dans le projet d'établissement. Nous sommes en règle générale satisfaits de cette intégration et cette structuration, et donc moins inquiets que l'AERES. Reste une situation atypique qui concerne le champ de l'économie et de la gestion. C'est un secteur qui comporte des chercheurs de grande qualité mais qui inscrivent souvent leurs activités dans des équipes d'unités de recherche n'associant pas du tout, ou très peu, l'ENS de Cachan. C'est effectivement une situation qui mérite évolution et nous allons chercher une forme de structuration plus liée à l'établissement, sans rompre l'intérêt des travaux en réseaux. Nous trouvons trop sévère l'appréciation, d'ailleurs peu argumentée, sur les publications en sciences de la vie (« en retrait [sur l'excellence générale] »).

Les formations :

Notre politique de formation repose sur de nombreux partenariats avec les universités et écoles d'Ile de France et de Bretagne. L'AERES estime que nous avons trouvé les modalités, via nos diplômés et la vie étudiante, permettant de faire profiter nos étudiants des qualités de nos partenaires tout en maintenant un sentiment d'appartenance à l'école. Nous avons bien noté la critique sur l'absence de suivi complet de l'avenir des étudiants non normaliens et nous avons commencé à y remédier. Nous allons aussi renforcer la description des masters sur notre site web, en explicitant systématiquement les objectifs et les débouchés. Suivant la suggestion de l'AERES, nous travaillons actuellement à des projets d'agrandissement de la bibliothèque et nous espérons trouver les moyens de les faire aboutir. L'AERES souligne l'existence d'une « démarche qualité pédagogique ». Comme nous y sommes invités, nous allons expliciter la façon dont nous utilisons les résultats de ces enquêtes pour améliorer les formations.

La vie étudiante :

La vie associative est effectivement « effervescente », ce qui est un acquis important. Outre les associations signalées dans le rapport, on peut aussi mentionner le Cr@ns (Cachan, réseau, et Normale Sup), qui est animé par des élèves et étudiants et s'occupe du réseau informatique des résidences du campus.

L'ENS et ses partenaires :

Le tableau général tracé par l'AERES est réaliste et la direction de l'école en partage l'essentiel des conclusions. Les discussions avancent, tant avec l'Etat qu'avec les collectivités locales, sur l'avenir de l'antenne de Ker Lann et l'idée de la transformer d'ici trois ans en une ENS de plein exercice, tout en développant ses capacités d'accueil par la création de nouveaux départements, semble une piste prometteuse.

Nous avons la préoccupation constante de maintenir de bonnes relations avec les collectivités locales. Nous espérons pouvoir développer peu à peu des relations contractuelles avec elles. Le soutien apporté par ces collectivités est fort, à la fois en Bretagne (CPER et autres soutiens), et en Ile de France (hors CPER, donc hors immobilier).

Les relations internationales :

Si le LMD a été un facteur important d'évolution des activités internationales, une grande partie de la stratégie actuelle de l'école a pris forme un peu avant son introduction. Comme l'indique le rapport d'évaluation, le service des relations internationales et de sa directrice a un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique internationale de l'école. On a déjà commenté ci-dessus les chiffres sur la mobilité sortante des étudiants et de la mobilité sortante des enseignants. La mobilité entrante de ces derniers est principalement due à une politique active de professeurs invités (en 2007-2008, il y a eu 53 professeurs invités, souvent sur des périodes assez courtes) et de post-doctorants, mais se fait de façon marginale à des soutiens dans le cadre de Erasmus. Le réalisme nous conduit à considérer que ces proportions ne vont guère changer, ce qui nous conduit à centrer notre politique sur les postes de professeurs invités et au recrutement de post-doctorants. Ainsi, dès cette année, nous avons réservé

l'équivalent de 2 postes de professeurs pour des invitations de longue durée, permettant pour certaines de préparer des recrutements ultérieurs, suivant en cela la recommandation de l'AERES. Nous envisageons aussi un « fléchage » de quelques invitations facilitant un soutien à des coopérations de long terme.

La communication :

Les refontes des portails web et intranet sont terminées, tant à Cachan qu'en Bretagne. Nous travaillons maintenant à la refonte des sites web et intranet des départements et laboratoires. Nous allons aussi accentuer nos actions de communication ciblées vers les étudiants de classes préparatoires et leurs enseignants.

La gouvernance et la gestion de l'établissement :

Nous considérons comme prioritaire l'amélioration de notre système d'information. Nous venons de sélectionner un cabinet de consultant qui nous aidera dans cette tâche et fera pour cela des recommandations d'ici la fin 2009. Le CA sera ensuite saisi du schéma directeur qui en découlera. L'AERES insiste avec raison sur la nécessité d'une meilleure maîtrise de nos processus budgétaires. Le CA de juillet 2009 a adopté une lettre de cadrage budgétaire conforme aux recommandations de ce rapport. Nos processus d'élaboration, de discussion, de validation et d'exécution du budget sont en train d'être revus. Nous savons qu'il en va de la capacité de l'école de dégager des marges de manœuvre indispensables pour pouvoir porter des projets d'ampleur. Il en va aussi de notre capacité à exploiter les libertés nouvelles ouvertes par la loi récente sur la liberté et la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur (LRU).

En conclusion

Ce rapport, et ceux plus spécifiques sur les unités de recherche, l'école doctorale et les formations, nous encouragent à aller de l'avant. Il nous donne les moyens d'un dialogue de qualité avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche avec lequel nous allons bientôt négocier notre nouveau contrat. Nous espérons qu'il intéressera tous nos partenaires, organismes de recherche, autres établissements, collectivités locales et partenaires privés. Même si nous avons quelques désaccords, mentionnés plus haut, avec le rapport de AERES ou si nous pensons que cette agence doit mieux adapter ses méthodes à la nature des institutions qu'elle évalue, il n'en reste pas moins que nous nous retrouvons en phase avec beaucoup des recommandations faites.

Cachan, le 15 octobre 2009



Jean-Yves MÉRINDOL
Directeur de l'ENS de Cachan

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'ENS Cachan a eu lieu du 28 au 30 avril 2009. Le comité d'experts était présidé par Paul **Gaillard**, ex-président de l'Université de technologie de Troyes.

Ont participé à l'évaluation :

André **Ducastaing**, professeur émérite ;

Angel **Garcia Cortes**, docteur ingénieur des mines, département de recherche en ressources géologiques à l'Institut géologique et minier d'Espagne ;

Thierry **Dombre**, professeur des universités, Université Joseph Fourier-Grenoble ;

René- Pierre **Ménot**, professeur des universités, Université Jean Monnet de St-Etienne ;

Jacques **Lanares**, vice-recteur, Valorisation et Qualité à l'Université de Lausanne ;

Dominique **Martiny**, secrétaire général de l'Académie de Nancy-Metz ;

Hubert **de Mestier du Bourg**, professeur des universités et président honoraire de la Chambre de commerce et d'industrie française au Japon ;

Juliette **Stehlé**, étudiante normalienne à l'ENS de Lyon.

Robert **Fouquet**, délégué scientifique et Valérie **Philomin**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.